



TITO JOSÉ
CRISSIEN

El Líder Siervo

“YO HE VENIDO A SERVIR
Y NO A SER SERVIDO”
JESÚS DE NAZARETH

PRÓLOGO ESCRITO POR
P. ALBERTO LINERO

libro digital



UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1970

VIGILADA MINEDUCACIÓN

El Líder-Siervo

El Líder-Siervo

REIMPRESIÓN DE LA TERCERA EDICIÓN

TITO JOSÉ CRISSIEN BORRERO



©2021

Crissién Borrero, Tito José

El líder - Siervo / Tito José Crissién Borrero. – 3ª. Edición. – Barranquilla:
Corporación Universidad de la Costa, 2011

ISBN: 978-958-5172-37-1 (digital)

ISBN: 978-958-8710-68-6 (impreso)

Administración

Liderazgo

Liderazgo político

658.4092 C932



EDUCOSTA
EDITORIAL UNIVERSITARIA DE LA COSTA

El Líder-Siervo

Autores:

Titto José Crissien Borrero



UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1970
VIGILADA MINEDUCACIÓN

Primera edición digital, 2021[©]

Primera edición impresa, 2010[©]

ISBN: 978-958-5172-37-1 (digital)

ISBN: 978-958-8710-68-6 (impreso)

Corporación Universidad de la Costa, CUC
Barranquilla - Colombia

Editorial Universitaria de la Costa S.A.S.
Calle 58 No. 55-66
Teléfono: (575) 344 4623
educosta@cuc.edu.co

Lauren J. Castro Bolaño
Directora (2021)

Impreso por:

©2006 Yoyobiz Creativos Ltda.
Barranquilla, Colombia.

©2008 Yoyobiz Creativos Ltda.
Barranquilla, Colombia.

©2011 R&A Caribe.
Barranquilla, Colombia.

©2015 Yoyobiz Creativos Ltda.
Barranquilla, Colombia.

©Todos los derechos reservados, 2021

Hecho el depósito que exige la ley

Esta obra es propiedad intelectual de sus autores y los derechos de publicación han sido legalmente transferidos al editor. Queda prohibida su reproducción parcial o total por cualquier medio sin permiso por escrito del propietario de los derechos del copyright[®].

Prólogo

- ❖ *¿Cómo un hombre que muere crucificado a temprana edad, que es traicionado por uno de sus seguidores, que no escribió nada, que nació en condiciones de pobreza, del que no se tienen referencias científicas serias de haber tenido estudios extraordinarios, pudo dividir la historia en dos?*
- ❖ *¿Cómo puede ser fundamento de una experiencia de vida que, después de mas de 2000 años, se mantiene como posibilidad válida para todos los hombres?*
- ❖ *¿Qué hizo Jesús de Nazaret para que su vida fuera un paradigma vigente para todo aquel que quiera ser feliz?*

Todas las anteriores preguntas, no fáciles de responder, nos suponen entender lo esencial del ministerio y de la vida de Jesús de Nazaret.

Si hacemos un análisis simple de los testimonios de Fe que algunos discípulos llamados evangelistas presentaron a los hombres de todas las épocas, nos encontramos con que este hombre entendió su vida como un pro-existir; es decir, como un vivir para los otros, un vivir en favor de los demás.

“Yo he venido a servir y no a ser servido” es una frase que resume bien el propósito del ministerio de Jesús de Nazaret. Pablo, uno de sus discípulos más radicales, a pesar de no haberlo conocido personalmente, explica su vida en un himno en el que se destacan tres ejes fundamentales del ministerio de Jesús: **No retener** ávidamente, **despojarse** de sí mismo y **humillarse** a sí mismo (Filipenses 2, 6-11), actitudes que muestran una total pro-existencia.

Imagino que a ustedes les genera dificultades comprender cómo es posible que no reteniendo, despojándose y humillándose se pueda transformar la historia; pero creo que allí se encuentra la razón del “éxito” histórico de este hombre que algunos confesamos como Hijo de Dios y como Nuestro Señor. Es que la esencia está en aprender que no es la lógica del tener-poseer-ambicionar la que nos lleva a la felicidad; es el modelo del liderazgo de Jesús el que debemos aprender a vivir, porque nos realiza como seres individuales y sociales a la vez. Jesús de Nazaret se entiende como un líder, como alguien con la capacidad de influir a los demás desde su coherencia de vida por serviles y posibilitares y descubrir el valor que tienen como seres. Solo influirá de manera decidida, y con nuestra consciente decisión, aquel que —siendo coherente con su discurso—, me reconoce como alguien merecedor de su atención, afecto y ayuda; es decir, alguien que me sirve.

Ahora, es evidente que la acción del Líder-Siervo no es mágica. Se necesita un compromiso histórico constante y tenaz consigo mismo y con los demás. Esta responsabilidad exige que se tenga clara una

visión sin saber para dónde se va; se puede ser un servidor pero que no se consiga nada de valor real, una metodología objetiva, pedagógica y clara. Sin ella da lugar a la pérdida de tiempo y recursos, además de correr el riesgo de terminar con una mentalidad fanática y descarnada que enajena a los hombres, pero que no los hará crecer como seres humanos ubicados en un aquí y en un ahora concreto; una seguridad interior del líder que se obtiene de conocerse, aceptarse y amarse a sí mismo tal cual es y en querer ser mejor. Esa manera de vivir la vida y de asumir su liderazgo fue lo que le permitió a Jesús de Nazaret marcar con una huella indeleble la historia del hombre. Su influencia en la historia no se borrará nunca como no se pudo borrar con su ejecución, porque ella muestra el camino, la verdad y la vida que se deben seguir.

Esa es la visión de Líder-Siervo que nos presenta aquí el doctor Tito José Crissien Borrero, y que tiene su concreción en la vida de Jesús. Su vida toda —y en ella su liderazgo— se entiende como servir a los otros. Esta actitud, que parece contrariar los naturales instintos avaros y ambiciosos del hombre, son la novedad que nos revela Jesús como propuesta de vida. Es esta la novedad que lo mantiene vigente y pertinente para los hombres que quieren vivir su liderazgo. En esta mirada que hago en este Prólogo del texto que a propósito no echa mano de la Fe, ni de su doble naturaleza, sino que lo asume como un miembro de nuestra condición humana y a la vez se nos hace entender que el éxito del líder no está en el comportarse como un director, gerente o motivador, sino en asumir la actitud del siervo; que desde su total libertad, total conciencia, se lanza a vivir a favor de los otros; haciendo que se presente como un verdadero paradigma de vida para los demás.

Celebro que esta propuesta la haga un joven académico comprometido con la construcción de una mejor ciudad y un mejor país: sobre todo, porque tengo conciencia de que sin una buena visión de líder es muy difícil que nuestros jóvenes se formen como

verdaderos hacedores de situaciones de vida mejores para todos. Reflexionar sobre el liderazgo al interior del espacio universitario es una manera de hacernos caer en cuenta de que la formación no se puede entender solamente como un aprehender conocimientos, sino que debe entenderse también como un vivir valores y principios que nos permitan asumir una actitud proactiva frente a la realidad toda.

Los conocimientos sin actitudes de liderazgo son como un cuerpo sin vida. También me encanta que se les proponga una mirada académica y nacida del estudio de Jesús de Nazaret a los que viven en el espacio académico, en especial porque hay algunos “alérgicos” o algunas veces con razones aparentemente válidas a la experiencia religiosa, que han perdido la oportunidad de conocer un Líder-Siervo que, con toda seguridad, les cambiará la visión de la vida.

Este tipo de temas nos tiene que llevar a la vida, por eso aspiro a que todo aquel que lea este libro del doctor Tito José Crissien Borrero se vea motivado a variar su manera de entender el liderazgo y pueda concretar con acciones en su vida las ideas que aquí se plasman.

*P. Alberto Linero Gómez, Eudista
Director Minuto de Dios Radio, Costa Caribe*

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
1. LIDERAZGO	15
• ¿Qué es Liderazgo?	17
• Liderar vs. Gerenciar	22
• Establecer una dirección vs. Planear	22
• Alinear a la gente vs. Organizar a la gente	25
• Motivación vs. Control y Solución de problemas	27
2. EL LÍDER-SIERVO	29
3. VISIÓN	35
4. MISIÓN	41
5. PROCESO	47
6. SEGURIDAD	57
• Un líder seguro sabe quién es	59
• Un líder seguro cree en sí mismo	61
• Un líder seguro no es afectado por las críticas	63
• Un líder seguro evita llevarse toda la gloria	64
• Un líder seguro capacita a sus empleados y sabe delegar: Empowerment (Empoderamiento)	65
7. CARÁCTER	69
8. CONTACTO	75
• Cuando existe contacto, el Líder-Siervo escucha	78
• Cuando existe contacto, el Líder-Siervo es escuchado	80
• Cuando existe contacto, las personas son motivadas	81

9. REPRODUCCIÓN	85
10. OPORTUNIDAD	93
11. DECISIÓN	99
12. RESPONSABILIDAD	103
CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	113

Introducción

Mucho se ha hablado de liderazgo a través de los tiempos, especialmente en esta época de constante movimiento y en la cual se necesitan líderes capaces de generar cambios oportunos para poder sobrevivir en el mundo de hoy. Filósofos, sociólogos, antropólogos, sicólogos, investigadores, docentes, administradores, han estudiado detalladamente el *éthos* del liderazgo y han elaborado cantidad de teorías que podemos apreciar en miles de libros que pueden adquirirse en cualquier librería de esquina. Hay muchas cosas en la vida que son simples y el ser humano se encarga de enredarlo todo con teorías e hipótesis, tratando de encontrar nuevas respuestas a algo que ya ha sido revelado. Una de esas cosas es el liderazgo. El presente libro centrará su atención en los líderes, no solamente en los triunfadores. Es pertinente aclarar que líderes y triunfadores no siempre responden al mismo concepto. Los triunfadores enriquecen nuestra cultura y nos inspiran con su ejemplo. Sin embargo, no todos los triunfadores son líderes, aunque el líder a quien me refiero es también un triunfador.

Sin duda alguna, uno de los estilos más efectivos del liderazgo es el *Líder-Siervo*. La historia ha comprobado que este estilo cambió el rumbo de la humanidad para siempre. La primera persona en vivir el estilo de vida del *Líder-Siervo* en un ciento por ciento se convirtió en el líder más grande de la historia. Al pensar quién es el líder más grande de la historia, muchos nombres pueden venir a

la mente: Atila, Napoleón, Alejandro Magno, pero solo uno generó cambio a escala mundial para siempre. Solo ha existido un hombre en toda la humanidad capaz de partir la historia del mundo en dos, por encima de la etnia, la nacionalidad o la religión. Todo ser humano recuerda cada día, la fecha de nacimiento (hace más de dos mil años) del líder más grande de la historia: Jesús de Nazaret. Vivió menos de cuarenta años y dejó unos cuantos seguidores; nunca escribió un libro, tampoco creó un manual detallado para que sus seguidores (discípulos) lo ejecutaran.

Hoy, dos mil años después, continuamos hablando de Él. La organización que fundó la Iglesia está presente en todos los rincones del mundo, sus seguidores llegan casi a los dos mil millones de personas. Paradójicamente, su ministerio público duró menos de cuatro años, pero inspiró a sus seguidores de tal forma que estuvieron dispuestos a morir por Él. Jesús de Nazaret es un caso especial, digno de ser estudiado. Su estilo de liderazgo cambió la historia de la humanidad para siempre. Las personas que se interesan por su nombre no estudian a este hombre por las connotaciones religiosas que giran a su alrededor, pero, de manera independiente a cuáles sean las preferencias religiosas, la obra de Jesús de Nazaret en la tierra no tuvo precedentes. Muchos no saben cuáles eran las ideas religiosas de Atila y, sin embargo, su estilo es estudiado. El propósito de este libro es realizar un estudio del estilo de liderazgo de Jesús y sus características.

En cada capítulo, se aclararán conceptos acerca de lo que es un verdadero liderazgo; se presentarán algunas teorías más populares con respecto al tema y se estudiarán las características del **Líder-Siervo** comparándolas con la Obra de Jesús.

Espero que este texto les ofrezca una nueva perspectiva acerca del liderazgo, la que en realidad no sería nueva, pero sí tan sencilla que se olvida fácilmente y se enreda entre tantos estudios e

investigaciones, es solo un intento por volver a lo básico. Por algo se dice que el método más efectivo para transmitir conocimientos es repetirlo. El concepto del **Líder-Siervo** no es nuevo, repito (data de más de dos mil años), pero siempre habrá necesidad de recordarlo una y otra vez, para que no se olvide y la gente vuelva sobre él.

En el mundo existe cantidad de recursos y de oportunidades que no están siendo aprovechados. La razón principal reside en que no hay obreros de verdad con un compromiso real, con total sentido de pertenencia, como tampoco quién los dirija y prepare. Hoy es muy difícil encontrar líderes que se dediquen a trabajar junto con los obreros para alcanzar un óptimo rendimiento de recursos; lo que sí se encuentran son líderes que solo piensan en su propio beneficio. Están en todas partes: en la política, la economía, la educación y hasta en las iglesias.

Finalmente, los principios que aparecen en este libro no solamente son importantes para aquellos que lideran a miles de personas, sino también para los que dirigen pequeños grupos. El tamaño del grupo no refleja para nada la calidad del liderazgo.

Capítulo 1

Liderazgo



***“Es mejor tener un ejército de conejos
liderado por un león, que un ejército
de leones liderado por un conejo”.***

Napoleón

¿Qué es Liderazgo?

A través de toda la historia se puede observar la existencia de diferentes tipos de líderes: políticos, religiosos, militares, sociales. Pero todos poseen una característica en común: *su influencia sobre la gente*. Sus acciones ejercen un dominio directo en la vida de las personas, sin importar las consecuencias de sus actos.

Un líder busca lograr un objetivo. Para ello necesita gente, y para que la gente lo siga los tiene que influenciar de alguna forma. En el mundo de hoy existen muchos hombres en posiciones de liderazgo, pero eso no los hace líderes. Ser líder no es un título, es una aptitud natural humana que se desarrolla a través de un proceso de formación y disciplina, con el fin de ejercer una influencia deliberada dentro de una organización o grupo, para hacerlo avanzar hacia metas concretas de beneficio y desarrollo permanente. El liderazgo se manifiesta de diversas formas, pero la más notoria es por el número de seguidores que mueven hacia sus postulados. No se puede ser capitán de un equipo de fútbol sin tener jugadores, ni se puede ser pastor si no se tienen ovejas. La gente, los seguidores, son la demostración del liderazgo. Un líder sin seguidores es un líder muerto.

El apóstol Santiago¹ dice acerca de la Fe:

“La Fe sin obras es muerta...”

1 SANTA BIBLIA. *Nueva Versión Internacional*. Epístola de Santiago 2: 17-18.

***...pero alguno dirá: Tú tienes Fe y yo tengo obras
Muéstrame tu Fe sin obras
y yo te mostraré mi Fe por mis obras”.***

Parafraseando con respecto al liderazgo, podría quedar de la siguiente forma:

“...pero alguno dirá:

***Tú eres el líder, pero yo tengo seguidores.
Muéstrame tu liderazgo sin seguidores, y yo te
mostraré mi liderazgo por mis seguidores”.***

La demostración más clara de la efectividad de un líder son sus seguidores, y no solo por la cantidad numérica, sino por el nivel de compromiso de ellos para con el líder. Cabría formularse las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Hasta dónde son ellos capaces de ir por su líder?
- ❖ ¿Están dispuestos a pasar la noche en vela para entregar el presupuesto?
- ❖ ¿Están dispuestos a quedarse trabajando horas extras para que su líder pueda ir al cumpleaños de su hija?
- ❖ ¿Serán ellos capaces de entregar su vida como los cristianos en Roma?

Sabemos que hay muchos líderes que tienen seguidores por interés; es decir, mientras este tenga algo que ofrecerles, lo cual se verá claramente en el ámbito político donde el nivel de compromiso es directamente proporcional al beneficio personal que se puede obtener. Ejemplos al respecto hay muchos. Cabe observar cómo cada cuatro años elegimos a un Presidente de la República. Este, como

candidato, establece con los electores compromisos por los cuales recibe el favor popular. Luego, en la gobernabilidad, su popularidad estará sujeta a múltiples variables: económicas, políticas, sociales y, en esencia, un apropiado manejo de los medios masivos de comunicación. Si todo funciona, las encuestas lo mantendrán en el pódium, pero, al término del mandato, cuando los electores llevan al Solio de Bolívar a un nuevo presidente, su ejercicio será considerado, casi siempre, como el peor de todos los tiempos. Huérfanos de poder, sin influencias, su liderazgo se esfuma entre la frágil memoria de la gente y el reciclaje de las maquinarias políticas; ya no queda nada que ofrecer. Las masas lo han abandonado a su suerte.

Si no se tiene influencia sobre los seguidores, es imposible dirigir con eficacia. El verdadero liderazgo no se asigna o se entrega. El liderazgo nace de la influencia, y esta no puede ser ordenada o impuesta, tiene que ser ganada. En la sociedad actual se manejan varios conceptos equivocados acerca de lo que significa ser un verdadero líder²:

¿Todo gerente es un líder...?

Existen diferencias entre ser un gerente y ser un líder. No todo líder es un gerente, ni todo gerente es un líder. La diferencia principal estriba en que **liderar** es influenciar a la gente a que te siga; **gerenciar**, se enfoca en el mantener sistemas y organizaciones. La mejor manera de saber si un gerente es capaz de liderar, es pedirle que haga un cambio positivo en su dirección. Los gerentes que no son líderes pueden mantener la dirección pero no pueden cambiarla; por el contrario, los gerentes que son líderes no solo pueden mantener la dirección, sino que también pueden cambiarle su rumbo.

² Con base en el libro *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* de John Maxwell, 1998.

¿Todo emprendedor es un líder...?

No necesariamente toda persona emprendedora tiene la capacidad de liderazgo. Un emprendedor tiene la capacidad de persuadir (influir a corto plazo) a la gente por un momento para iniciar una tarea, pero eso no implica que pueda ejercer una influencia a largo plazo.

¿Todo sabio es un líder...?

¿Cuántos cerebros podemos encontrar encerrados entre las cuatro paredes de las universidades, bibliotecas o laboratorios? Por lo mucho que saben, quizás sus conocimientos estén en la esfera de la genialidad, pero sus capacidades para liderar también están fuera de lo común, por lo escasas. Tener un alto coeficiente intelectual no es lo mismo que ser líder.

El pionero es un líder...

“El que pega primero, pega dos veces”, reza un refrán popular, pero eso no quiere decir que sea una constante, o que haya ganado la pelea. Muchas personas tienen la habilidad de llegar primero; pero lo importante no es llegar, sino mantenerse. Y es ahí donde los pioneros que no son líderes fallan.

El que tiene una posición de autoridad es un líder...

Este es uno de los grandes malentendidos que existen; muchos creen que el liderazgo se basa en una posición. La posición no hace al líder, es el líder quien la dignifica y encumbra, la hace

útil y necesaria. Desde 1994 se estrenó en Colombia la figura del Vicepresidente. Infortunadamente, no ha habido ningún verdadero líder ocupando esta posición. Si nos vamos al campo político, por ejemplo, Humberto De la Calle y Carlos Lemos Simmonds fueron figuras decorativas; el primero, por acuerdos políticos; el segundo, para llenar el espacio dejado por el primero. Gustavo Bell, apenas fue la sombra de sus antecesores; el vicepresidente Francisco Santos, en su desmedido afán de protagonismo, ha caído preso en su excesiva verbalidad. Se ha criticado mucho la utilidad de este cargo, pero algunos afirman que hubiese sido mejor mantener la figura del Designado. Podría decirse, más bien, que no hemos tenido un líder que le dé valor y respeto a esta posición. Ninguno ha tenido un verdadero proyecto por liderar. Por otro lado, siguiendo con la línea de presidentes, durante la Presidencia de George Bush en Estados Unidos (1988-1992), fue el vicepresidente Ronald Reagan quien de una forma u otra sacó provecho de su posición para llegar a ser más tarde el Presidente de la nación más importante del mundo.

En definitiva, ser líder, es ejercer influencia sobre otros. En las organizaciones de voluntarios (Cruz Roja, Defensa Civil, Iglesias, Consejos Estudiantiles, entre otras) podemos hallar líderes que no provienen del liderazgo posicional; allí encontramos un tipo de liderazgo en su forma más pura. Toda la influencia se utiliza para llevar a las personas a que participen, a que actúen en el marco de la solidaridad. En este tipo de organizaciones nadie puede forzar a otro y la única autoridad que el líder ejerce sobre los demás es la misma que sus colaboradores le han entregado. Este es el que podemos denominar líder solidario. Para poder comprobar su verdadera capacidad de liderazgo, es necesario observarlo en la dirección de una organización de esta naturaleza; por ejemplo, en la recolección de ayudas para damnificados de una tragedia ambiental o en el mejoramiento de las condiciones de vida de un conglomerado, entre otras muchas causas sociales.

Liderar vs. Gerenciar

Son funciones diferentes y complementarias. Cada una tiene su función y características específicas. Ambas son necesarias para lograr un manejo eficiente dentro de una organización. Muchas empresas están “sobre-gerenciadas” y poco lideradas. Esta diferenciación está hecha con base en el texto escrito por John P. Kotter: *What leaders really do*³ (*Lo que realmente hacen los líderes*).

Gerenciar se encarga de manejar la complejidad de una organización y sus procesos. Sus prácticas y procedimientos se han desarrollado durante el último siglo con el surgimiento de grandes empresas y organizaciones, como las multinacionales. Liderar se relaciona más con el cambio y la innovación. Últimamente se le ha dado mucha importancia al liderazgo dentro de las teorías administrativas como producto de los constantes cambios que se generan en el mundo contemporáneo.

Otro factor importante dentro de estas funciones de liderazgo es la credibilidad. Muchas cosas contribuyen a ella: la experiencia, la formación, las habilidades comunicativas y el buen nombre.

Establecer una dirección vs. Planear

Una de las funciones principales del liderazgo es generar cambio. Por esta razón es fundamental definir y establecer hacia dónde se va a dirigir ese cambio. De hecho, establecer una dirección no es lo mismo que planear, o incluso planear a largo plazo. La planeación es un proceso gerencial, deductivo por naturaleza y diseñado para producir resultados, no cambios. Establecer una dirección

³ VECCHIO, Robert P., editor. *Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 1997.

es algo más inductivo. Los líderes toman grandes cantidades de información, y buscan patrones de conducta, relaciones y conexiones que les ayuden a explicar el porqué de las cosas. Cuando se establece una dirección no se producen planes, se produce una visión y estrategias.

Se está hablando tanto de *visión y misión* en estos tiempos, cuando estas dos palabras han ganado un cierto misticismo en las empresas. Se piensa que solo los talentosos o iluminados pueden generar una visión. No es magia, es un proceso exhaustivo en el cual se acumulan y analizan grandes cantidades de información. Las personas que establecen una visión son estrategias con un gran criterio de evaluación y análisis, con el deseo de asumir riesgos.

La visión no tiene que ser una frase del otro mundo que nos haga llorar; de hecho, entre más sencilla es más fácil de transmitirla y, por consiguiente, más efectiva. Tenemos el caso de Bill Gates y la visión de Microsoft, la esperanza de que cada hogar en el mundo tenga un computador personal.

Así, a primera vista, esta visión no está directamente relacionada con su negocio, pues no es productora de computadores, sino de software. Pero la idea es producir un software tan amigable al usuario (user friendly) que cualquiera sea capaz de usar un computador y lo compre. Poco a poco más hogares están comprando computadores personales, pues estos se están convirtiendo en necesidad; con ellos ha sucedido lo mismo que con los televisores, pues en cada hogar tienen uno o más de uno.

Otro ejemplo de una visión clara y sencilla es la de Sistemas de Aerolíneas Escandinavas: ***“ser la mejor aerolínea en el mundo para los viajeros frecuentes de negocios”***⁴. Con esta frase, el presidente de esta compañía, Jan Carlzon, no dijo nada que ninguno ignorara.

4 KOTTER, John P. *John P. Kotter on what leaders really do*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Este segmento del mercado está representado por los pasajeros que más viajan y que están dispuestos a pagar las tarifas más altas, debido a que el dinero no sale directamente de sus bolsillos. El hecho de enfocar este mercado permitió tener márgenes más altos, un mejor servicio y un negocio en constante crecimiento.

Lo crucial de una visión es que sea realista y que vaya de acuerdo con las necesidades e intereses de sus grupos de influencia (empleados, clientes, accionistas, comunidad). Por ejemplo, una empresa pequeña y poco eficiente no puede lograr ser la número uno en un mercado determinado, esto sería un cuento de hadas más que una visión.

Uno de los errores más comunes de las empresas “sobregenerenciadas” y poco lideradas, es que asumen la planeación a largo plazo como la solución a todos sus problemas de falta de dirección e incapacidad de adaptarse al cambio constante del mundo contemporáneo. La planeación a largo plazo, por lo general, consume mucho tiempo, y cuando sucede algo inesperado hay que reestructurar los planes. Teniendo en cuenta que los sucesos inesperados se han vuelto el pan de cada día, este proceso de planear y reestructurar hace perder mucho tiempo.

En empresas donde no hay visión, hasta la planeación a corto plazo se convierte en un proceso exhaustivo que consume mucho tiempo. La planeación es un proceso necesario, pero tiene que depender directamente de una visión y desarrollarse a través de una misión, dentro de la cual se establecen métodos y procedimientos para alcanzar la meta establecida.

Los procesos de planeación complementarios a una visión son una buena herramienta para poner los pies sobre la tierra a la hora de establecer una dirección. De igual manera, establecer una dirección ayuda a definir los procesos de planeación y a distinguir los que son relevantes.

Alinear a la gente vs. Organizar a la gente

Algo muy común en las organizaciones modernas es la interdependencia, donde nadie tiene una total autonomía. Todos los empleados, sin importar su rango, están amarrados el uno al otro de una u otra forma, directa o indirectamente. Estas conexiones crean un gran desafío cuando las organizaciones se ven obligadas a generar un cambio. Las personas se inclinarán a chocar unas con otras, a menos que la mayoría estén alineadas dentro del proceso de cambio y en una misma dirección. Para los ejecutivos, mover a las personas en una misma dirección se convierte en un gran problema; es aquí donde se debe alinear a las personas en lugar de organizarlas.

Los gerentes organizan con el fin de crear sistemas a través de los que se puedan implementar los planes de forma óptima y eficiente. Este proceso requiere de múltiples y complejas decisiones, como son:

- Elegir una estructura de trabajo y de salarios,
- Crear una jerarquía,
- Proveer entrenamiento,
- Comunicar los planes al plantel de trabajo,
- Establecer incentivos económicos,
- Implementar mecanismos de control y evaluación.

Alinear es algo diferente. Es una estrategia que va más hacia la comunicación que hacia el diseño. Alinear implica estar mucho más en contacto con la gente y escucharla. Cuando me refiero a la gente, no solo son los empleados, también son jefes,

accionistas, clientes, colegas, auditores, en fin, todas las personas relacionadas con la empresa.

El proceso de transmitir y hacer comprender a la gente una nueva visión, es un desafío de mayor magnitud que simplemente organizarlos para cumplir una tarea a corto plazo. Es como si el director técnico de un equipo de fútbol les explicara a sus jugadores el día del partido, cómo meter un gol, en vez de proveerles de estrategias y de actitud con la que deben llegar a la confrontación, a través de todo un proceso de entrenamiento y preparación.

En fin, alinear a la gente implica empoderamiento (*empowerment*), de forma tal que el organizar pocas veces lo hace. Una de las razones por las cuales a una organización le cuesta trabajo adaptarse a los cambios es porque sus empleados —en la mayoría de los casos—, se encuentran sin autonomía ni poder para tomar decisiones. Muchos han aprendido que cuando intentan implementar un nuevo plan, son detenidos a mitad de camino por sus jefes, argumentando que va en contra de la política empresarial o que no es un proyecto viable, o simplemente, diciéndoles que se callen y trabajen como se les ha ordenado.

Alinear a la gente supera este problema a través del empoderamiento en dos formas: 1) Cuando se ha transmitido de manera satisfactoria el sentido de dirección con el cual se va a dirigir la empresa, todos los empleados pueden implementar acciones de cambio sin el mismo nivel de vulnerabilidad, siempre y cuando se queden en los parámetros establecidos por la visión. 2) Como todos tienen en mente la misma visión y están apuntando en la misma dirección, es más difícil encontrar diferencias de opinión, y si las hubiere, la visión es el punto de referencia imparcial para resolver las disputas.

Motivación vs. Control y Solución de problemas

Como he mencionado antes, el cambio es una de las funciones principales del liderazgo. Por esta razón, el líder debe ser capaz de generar un comportamiento proactivo dentro de sus empleados para poder enfrentar las inevitables barreras a la variación. De igual forma, establecer una visión, una misión, una dirección y un camino a recorrer para alcanzar las metas propuestas. Además, una motivación efectiva que ubique a las personas para que se muevan en el mismo sentido y así asegurar para el grupo las energías suficientes que permitan superar los obstáculos.

De acuerdo con la lógica de los procesos gerenciales, todo mecanismo de control compara el comportamiento del sistema con el plan de trabajo. Si se encuentra una desviación con el plan de trabajo establecido, se toman acciones inmediatas. Los procesos gerenciales se enfocan tanto en el control, que casi no tienen en cuenta estrategias para crear una alta motivación o un comportamiento proactivo. El objetivo de los sistemas y estructuras es proveer herramientas al común de la gente, que se comporta de una forma común, para cumplir exitosamente con una serie de tareas rutinarias día tras día.

Liderar es un proceso diferente. Llevar a cabo una gran visión requiere de un despliegue especial de energía, en contraste con los mecanismos de control, que empujan a la gente hacia la dirección correcta. La motivación y la inspiración, por su parte, logran que la gente sea más proactiva, satisfaciendo necesidades básicas profesionales y éxitos personales, creando un sentido de pertenencia, elevando la autoestima, reconociendo logros, y dándoles un sentimiento de control sobre su propia vida al estar viviendo por sus ideales.


Los buenos líderes motivan a la gente de muchas formas:

- 1) Establecen la visión de manera que abarque los valores y principios de las personas a quienes va dirigida. Esto hace que el trabajo se vuelva importante para ellas. Los líderes hacen que la gente participe dando ideas de cómo llevar a cabo la visión de la organización. Esto crea en la gente un sentido de control.
- 2) Apoyan al empleado en sus esfuerzos en pos de la visión, siendo un tutor que le provee de *feedback* (retroalimentación), junto con ayudas y herramientas que permitan que la persona crezca profesionalmente.
- 3) Reconocen y recompensan el éxito. Esto hace que los empleados sientan que han hecho una excelente labor y que pertenecen a una organización que los toma en cuenta. Cuando esto se logra, el mismo hecho de trabajar se convierte en algo motivador.

El medio ambiente de constante cambio en que nos encontramos hoy, casi obliga a los otros líderes a la motivación de los demás, tanto en sus departamentos como en sus divisiones. Cuando este proceso se lleva a cabo, el liderazgo tiende a reproducirse a lo largo de toda la organización y en los diferentes cargos.

Capítulo 2

Líder-Siervo



“Como ustedes saben, los que se consideran jefes de las naciones oprimen a los súbditos, los altos oficiales abusan de su autoridad. Pero entre ustedes no debe ser así. Al contrario, el que quiera hacerse grande entre ustedes deberá ser su servidor, y el que quiera ser el primero deberá ser el esclavo de todos. Porque ni aun el Hijo del Hombre vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos”.

Jesús de Nazaret, Evangelio de San Mateo

Probablemente, después de leer esta información, algunos dirán que esto no lo enseñan en las universidades. Según la sociedad, al de mayor rango o edad debe ser al que se le sirva; el mayor es el que manda, el que imparte las órdenes, al que le sirven. *¿Cómo así que hacerse esclavo de todos?* Con esta frase, Jesús de Nazaret resume cuál debe ser la función principal de un líder: **Servir**. Parece extraño, ¿no? En el mundo actual —y desde hace dos mil años—, muchos creen que la función de un líder es dar órdenes.

La mayoría de los jefes de las naciones (no me atrevo a llamarlos verdaderos líderes) aprovechan su posición de autoridad para abusar de ella y obtener beneficios personales. Por ejemplo, se supone que un congresista trabaje por el bienestar de la comunidad a la cual representa, pero muchos solo buscan beneficiar sus bolsillos y si algo sobra... también es para ellos.

La función de un líder es servir al grupo al cual representa; es decir, buscar el bienestar de su comunidad. El éxito de un líder es que sus seguidores disfruten de prosperidad. Este concepto es contrario a lo que aprendemos en el mundo de hoy, donde cada quien toma lo que puede. *Primero yo, segundo yo.*

En este libro se muestran los principios del **Líder-Siervo**. El mejor ejemplo de este es Jesús. Espero que al terminar de leer estas páginas pueda entender porqué este Carpintero de Nazaret partió la historia del mundo en dos. Por su parte, los seguidores de Jesús lo imitaban, querían ser como Él y hacer las cosas que hacía.

Pero, ¿cómo podían transmitir esas enseñanzas si Jesús ya no estaba presente? La respuesta la dio Pablo, uno de los apóstoles más importantes; él escribió: “*Sed imitadores de mí, como yo lo soy de Cristo*”. Para que alguien lo imite a uno, hay que dar ejemplo: vivir lo que enseñas.

El mismo Pablo escribió en la Carta a los Filipenses:

“Pongan en práctica lo que de mí han aprendido, recibido y oído, y lo que han visto en mí...”.

Para aprender, alguien me tiene que enseñar; para recibir, alguien me tiene que dar; para oír, alguien me tiene que hablar; para ver, alguien me tiene que mostrar.

Un **Líder-Siervo** tiene que dar el ejemplo para que los demás lo sigan. Lo primero que sus seguidores deben ver en él es una actitud de servicio, un **Líder-Siervo** debe primero servirle a sus seguidores.

La teoría (o el ejemplo) de la cuenta corriente⁵ explica el porqué es tan importante para un **Líder-Siervo** servir primero. Cuando una persona abre una cuenta corriente, tiene que entregar dinero al banco. Después de haberlo entregado, podemos firmar cheques y recibir dinero del banco, e incluso, si la mayoría del tiempo hemos mantenido un buen saldo y estamos entregando dinero constantemente, se nos puede permitir un saldo en rojo.

Así como pasa con el banco, pasa con las personas. Para poder tener influencia sobre la gente y no solo un liderazgo posicional, hay que darle algo a la gente: Atención, buen servicio y ayuda son algunos buenos ejemplos. Practicando el “dar” estaremos invirtiendo en esa persona como en una cuenta corriente.

⁵ Teen Mania Ministries, *Team Leader Manual*. 1998.

Cuando llegue la ocasión de exigirle un esfuerzo a esa persona, es decir (girar un cheque), si se ha invertido lo suficiente, esa persona responderá de manera favorable. Primero hay que darles, servirles, para poder recibir de ellos, y de esta forma ellos se conviertan en seguidores y no solo en empleados.

John P. Kotter (el gran especialista en liderazgo y cambio) en su artículo titulado “Poder, dependencia y gerencia efectiva”⁶ escrito para la revista *Harvard Business Review*, lo define como el sentido de obligación: “A los gerentes exitosos a menudo se les va la mano haciéndole favores a gente de la cual ellos esperan que sientan una obligación para devolver esos favores”. Para ser un líder efectivo hay que ser detallista y observador para poder ver la necesidad del otro y responder con favores que pueden costar muy poco, pero significar mucho para sus seguidores. De esta forma, los seguidores valorarán mucho más a su líder y recibirán sus órdenes con una actitud positiva.

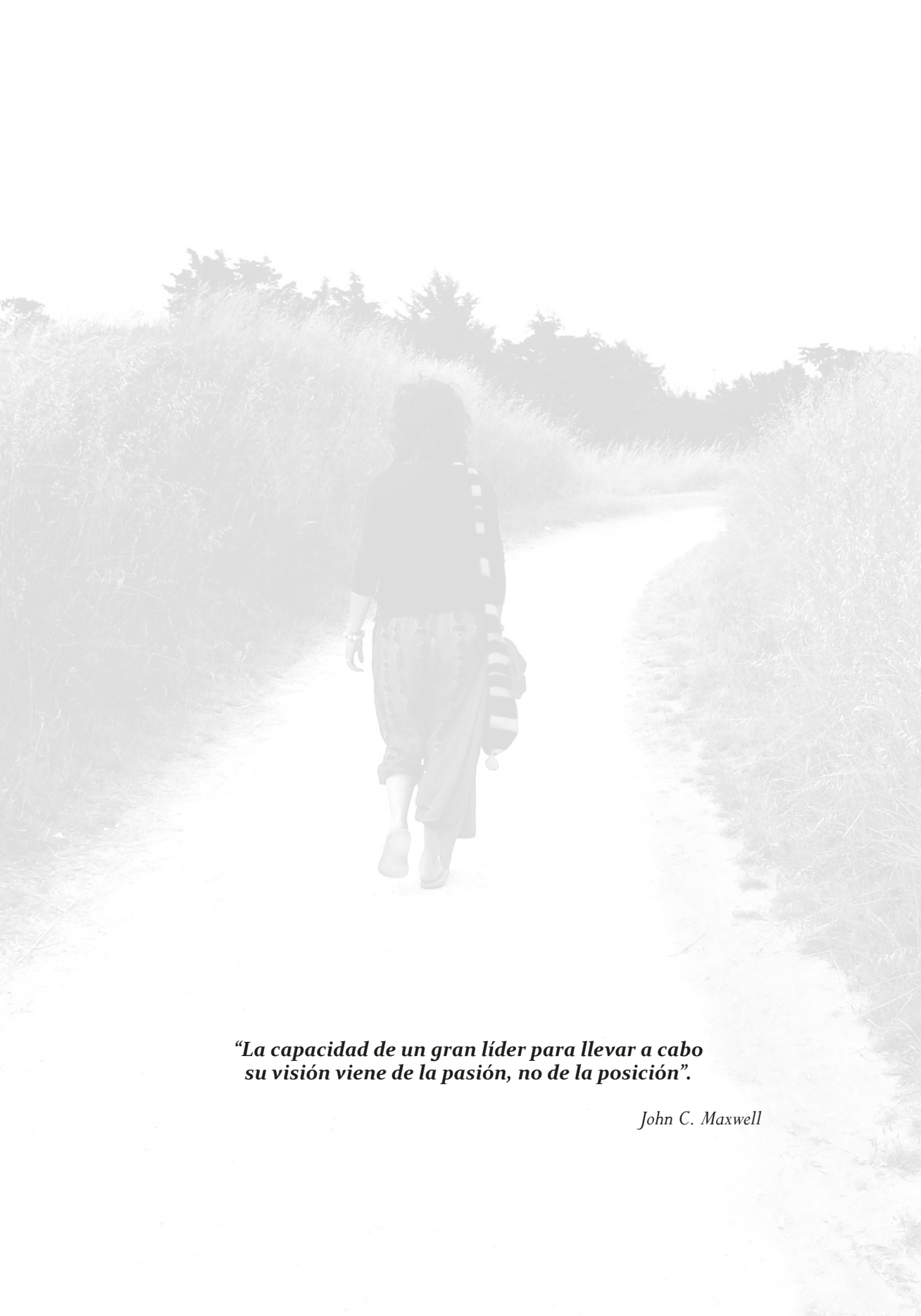
Además de servir, el Líder-Siervo se caracteriza por seguir ciertos principios de vida. Estos principios serán analizados en capítulos siguientes.

⁶ GABARRO, J. J., ed. *Managing People and Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

Capítulo 3

Visión

*... y para poder llegar, un líder
debe primero saber a dónde ir.*



“La capacidad de un gran líder para llevar a cabo su visión viene de la pasión, no de la posición”.

John C. Maxwell

Todo líder debe tener una visión, un lugar donde llegar, una meta que cumplir, un objetivo que lograr. La visión lo es todo para un líder, le es indispensable. Así como un pez no puede estar sin el agua, un líder no puede estar sin visión. La visión enciende el fuego interior del líder, lo motiva, lo lleva hacia delante. La visión también es la chispa que enciende a los seguidores del líder. Un líder sin visión, es una persona que no sabe para dónde va y no avanza; y si avanza, lo hace en círculos. La visión lidera al líder. La visión tiene que nacer del líder. Esta no puede ser comprada, prestada o robada. Tiene que venir de adentro, de otra forma el líder no tendrá la pasión necesaria para llevar a cabo su visión. Si alguien no tiene la capacidad de generar una visión, lo mejor que puede hacer es unirse a un líder que la tenga.

La visión no es algo místico, ni tampoco se le puede inyectar a alguien como una vacuna. La visión viene de una mezcla del pasado del líder, de su presente, y de la gente que lo rodea. Se necesita de mucha información y de conocerse a uno mismo para poder elaborar una visión que se pueda llevar a cabo. La visión de un **Líder-Siervo** debe poseer un gran alcance. No solamente debe incluir a los seguidores, sino darles valor y crecimiento. Un líder con una visión que no beneficia a los demás, es un líder con visión limitada y egoísta.

Una gran visión con objetivos claros actúa como un magnetismo especial que atrae a la gente y hace que sigan al líder. Por otra parte, junto con la gente vienen los recursos económicos que acelerarán el desarrollo efectivo de la visión.

Para algunos líderes es muy cómodo no tener visión, ya que si no se tiene a dónde llegar, nunca se fracasará. Un **Líder-Siervo** sabe para dónde va y cuál es su misión en la vida y expone objetivos específicos que le ayuden a medir su desempeño de acuerdo con su visión.

Pero no solo basta con tener una gran visión. Se debe saber transmitirla a los demás, para que la puedan llevar a cabo junto con el líder en un trabajo de equipo. Se debe tener en cuenta que la gente primero ve al líder, luego a la visión, y no al revés. Muchos piensan que con una gran visión, las personas se unirán de inmediato; esto es falso. La gente primero analiza al líder y si este tiene credibilidad y les inspira confianza, seguirán su visión.

Uno de los **Líder-Siervo** más importantes de este siglo fue Mohandas Karamchand Gandhi, llamado Mahatma (que quiere decir Gran Espíritu), nacido en la India, realizó sus estudios en Londres y luego vivió por muchos años en Sudáfrica donde se involucró con organizaciones defensoras de las minorías. En 1914 regresó a su país natal y seis años después fue nombrado presidente de la organización o movimiento que luchaba para independizarse de los británicos.

Lo interesante de este caso es que Gandhi fue capaz de cambiarle la visión a la organización, basándose en la no violencia. Los hindúes creyeron en él, y en su visión de la desobediencia civil no violenta. Una de las demostraciones claras de su liderazgo fue la implementación de su visión, que para muchos parecía ser absurda, pero a la larga llevó a la independencia de la India sin guerra.

Se sabe que Gandhi tomó muchas de sus ideas del Sermón del Monte de Jesús. En este Sermón se describen varios de los principios de la no violencia, como por ejemplo, “*poner la otra*

*mejilla y caminar la segunda milla”*⁷. Jesús tenía una visión y nada lo detuvo, ni siquiera la muerte. Su visión era dar un mensaje de salvación al mundo entero; les “vendió” esta idea a sus seguidores. De 6000 millones de personas que existen en el mundo hoy, podemos afirmar que un 25% por ciento no ha escuchado de Jesús. Esto nos deja con 4500 millones de personas que han escuchado de Jesús y de estas, 1500 millones que son sus seguidores, dos mil años después.


***Jesús era un hombre de visión, pero, además,
capaz de transmitir esa visión y entrenar a
doce personas que a su vez la transmitieran
a otros de generación en generación.***

7 SANTA BIBLIA. *Nueva versión Internacional*. Thompson, Frank Charles (comp.) Miami: Editorial Vida, 1999. Evangelio de San Mateo, Cap. 5.

Capítulo 4

Misión

*... y para poder llegar, un líder
debe saber cómo.*



“Supongamos que alguno de ustedes quiere construir una torre. ¿Acaso no se sienta primero a calcular el costo, para ver si tiene suficiente dinero para terminarla? Si echa los cimientos y no puede terminarla, todos los que la vean comenzarán a burlarse de él y dirán: Este hombre ya no pudo terminar lo que comenzó a construir”.

Jesús de Nazaret, Evangelio de San Lucas

No basta solo con tener una buena visión, hay que complementarla con una misión clara y objetiva, que describa el cómo se va a llevar a cabo la visión. Una visión sin misión es como tener la mejor

locomotora del mundo, pero sin rieles donde ponerla a rodar. Lo que diferencia un sueño de una visión es la misión. A estas dos palabras se les ha dado una connotación mística y subjetiva, convirtiéndolas en clichés. Una misión tiene que ser muy objetiva. La misión son los métodos y procedimientos que el líder va a transmitir a su grupo para que juntos, en equipo, puedan realizar la visión.

La historia nos cuenta de dos exploradores que en 1911 tuvieron la visión de ser los primeros en llegar al polo sur. El primero, Roald Amundsen (explorador noruego de las regiones polares) tenía la visión junto con una misión; el segundo, Robert Falcon Scott (capitán de navío explorador que dirigió dos exploraciones a la Antártida), no tenía una misión definida y eso le costó la vida a él y a su grupo.

Por su parte, Roald Amundsen, se preparó minuciosamente para la travesía prestando excesiva atención a cada uno de los detalles. Estudió los métodos de transporte de los esquimales y sus costumbres para sobrevivir en las bajas temperaturas. Con eso, llegó a la conclusión de que la mejor forma de transporte eran los trineos de perros; él también sabía que el descanso era muy importante tanto para él como para los animales. Su misión fue objetiva y simple: Viajar de 15 a 20 millas diarias en períodos de seis horas; de esta forma tenían suficiente tiempo de descanso para el otro día.

Scott, no fue tan cuidadoso y tomó decisiones con base en su criterio sin consultar demasiado con su equipo. En lugar de utilizar trineos de perros, decidió utilizarlos de gasolina y ponys. A los pocos días, los motores de los trineos dejaron de funcionar debido a las bajas temperaturas y los animales tuvieron que ser sacrificados por la misma razón. Scott y su grupo tuvieron que seguir su travesía a pie cargando muchos kilos de equipos y herramientas sobre sus espaldas. Los hombres de Scott no contaban con las herramientas adecuadas para sobrevivir en el frío, lo cual causó que a muchos se les congelaran los pies.

Al final, Scott logró llegar al centro del polo sur, para darse cuenta de que había sido vencido por Amundsen. Tampoco tuvo en cuenta el viaje de regreso, por lo cual gastó mucho de sus recursos para lograr su meta. Ninguno del grupo de Scott logró regresar. Se sabe de su historia por el diario personal que mantuvo en esos días, el cual fue encontrado junto con su cuerpo mucho tiempo después.

Scott tenía una visión clara: llegar al centro del polo sur. Pero estaba tan obsesionado que no pudo desarrollar una buena misión para poder lograr sus objetivos. Amundsen, por el contrario, tuvo la capacidad de analizar los posibles problemas que podían enfrentar aprendiendo de los esquimales. El reconocía que no era un experto y para sobrevivir tenía que aprender de ellos.

En el ejemplo mencionado, al comienzo de este numeral (construir una torre), Jesús enseña que el **Líder-Siervo** responsable, antes de comenzar a realizar su visión, debe sentarse primero a evaluar los métodos y procedimientos para llevarla a cabo. Los líderes que tienen claro el propósito de la misión, pueden “ver” todo el viaje antes de comenzar. Saben qué es lo que necesitan, y reconocen los obstáculos antes de que estos aparezcan.

Leroy Eims escribió acerca de los líderes: *“Un líder es aquel que tiene la capacidad de ver más que los demás, de ver más allá que los demás y de ver antes que los demás”*⁸.

Entre más grande sea la organización, mayor tiene que ser la capacidad de observación y planeación del líder hacia al futuro, ya que el número de personas que se verán afectadas en caso de un error será mayor. El desastre del Titanic, recreado en la película del mismo nombre, es un buen ejemplo de una tripulación que no pudo prever los peligros por estar viajando a una mayor velocidad.

Cada líder tiene una experiencia pasada, con éxitos y fracasos. Los éxitos demuestran lo que es capaz de hacer y los fracasos le muestran las cosas que asumió incorrectamente y dónde hubo falta de planeación. Su experiencia lo ayudará a tener una mejor capacidad de planeación y preparación en el futuro. Claro está, que esto es solo una ayuda, ya que las experiencias pasadas dicen con certeza lo que se necesita en el presente, pero ahora es diferente cuando se vive en un mundo de cambios acelerados y constantes.

Para poder transmitir la misión con efectividad, el líder tiene que ser racional, optimista, tener Fe e intuición, ya que nadie seguirá a un líder pesimista que no cree en lo que hace y no sabe qué camino tomar. Pero el líder, tiene que equilibrar el optimismo con la realidad, la Fe con los hechos, y la intuición con la planeación. Esto es algo difícil pero en la consonancia de estos conceptos se configura un verdadero líder.

En el momento de transmitir la misión, el líder tiene que ser honesto y explicar el costo que van a tener que pagar sus seguidores. Tiene que presentar su plan tal como es, no puede disfrazar las dificultades para manipular a sus seguidores. Esto haría que perdiera su credibilidad y si un líder pierde su credibilidad, lo pierde todo.

⁸ EIMS, LeRoy. *Be the leader you were meant to be*. Wheaton, Ill.: Victor Books, 1996.

Jesús siempre fue honesto con sus seguidores y los previno de las persecuciones a las que iban a ser sometidos. No les prometió un camino fácil sino por el contrario, lleno de problemas y dificultades. Pero sí les prometió que él iba a estar con ellos siempre, dándoles el apoyo necesario para superar los problemas. ***“El que no carga su cruz y me sigue, no puede ser mi discípulo”***⁹, les dijo Jesús a todos sus discípulos dándoles a entender el costo que tenían que pagar.

***Un Líder-Siervo debe tener una gran visión,
acompañada de misión clara, realista y práctica,
que la transmita a sus seguidores con
gran honestidad, advirtiéndoles
de las bondades y los problemas.***

***El compromiso de los seguidores no
dependerá del tamaño del proyecto,
sino de las capacidades del líder.***

9 SANTA BIBLIA. *Nueva versión Internacional*. Thompson, Frank Charles (comp.) Miami: Editorial Vida, 1999. Evangelio San Lucas 14:27.

Capítulo 5

Proceso

De la nada solo sale nada.



La elaboración de cualquier cosa que nos podamos imaginar requiere de un proceso. La reproducción, crecimiento de una planta, fabricación de un carro, todas estas cosas son resultado de uno o varios procesos. Incluso el mismo Dios, quien es Todopoderoso, creó los cielos y la tierra en un proceso de 610 días, pudiendo haberlo hecho en un solo día. Aquí podemos apreciar que la creación se realizó a través de fases o unidades de tiempo dentro de las cuales Dios creó los cielos y la tierra. La formación de un líder no es la excepción; requiere de un proceso.

Cuando algo se gana fácilmente no se le da mucho valor, las cosas que cuestan trabajo y el sudor de la frente son las que valoramos mucho más. *“Easy comes, easy goes”*, es una frase muy común en la cultura norteamericana, que afirma: *“Lo que viene fácil, fácil se va”*. En Colombia, casi todas las personas han sido afectadas por el flagelo del narcotráfico; muchas sin escrúpulos se han llenado de dinero rápidamente, pero a la misma velocidad que subieron de estatus, así cayeron. Muchos quedaron en la ruina y otros, como Pablo Escobar, terminaron muertos, o en la cárcel, como los hermanos Rodríguez Orejuela. También observamos cómo despilfarraban el dinero en lujos excesivos, tales eran los lavamanos con llaves de oro, joyas y otras excentricidades, lo cual demostraba el poco valor que le daban al dinero que obtenían de manera fácil.

Aunque el ejemplo anterior aplica a cosas materiales, como el dinero, también se puede aplicar a otras como títulos universitarios, amistades, noviazgos, cualidades personales como el liderazgo, por ejemplo.

Estoy de acuerdo con la frase que afirma que “*Un líder no nace, se hace*”; y es muy cierto que existen personas con mayor potencial para liderar que otras, pero si ese potencial no se explota, si no pasa por un proceso de formación, de nada sirve. Es como un diamante en bruto, que para tener más valor requiere de varios procesos. También existen muchas personas con grandes capacidades que se quedan en el olvido por no saber esperar su proceso de formación. Esto también lo podemos apreciar en el ámbito político de nuestro país.

En Colombia existen dos partidos tradicionales que han estado en el Poder por más de un siglo. Estos dos partidos, Liberal y Conservador, han sido producto de un largo proceso lleno de conflictos, alianzas y guerras civiles. Esos partidos, a pesar de los años, han mantenido su Poder sabiendo llevar a cabo sus procesos. Muchas veces en la historia se ha intentado formar una tercera pero ninguna ha sido duradera. Las más famosas fueron: la del general Rojas Pinilla (ANAPO) en 1970, Antonio Navarro Wolf (M-19) en 1990 y Noemí Sanín (Opción Vida) en 1998.

El caso a destacar es el M-19, que pasó de las armas a las urnas luego de un proceso de paz durante el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990), perdió la pequeña porción del Poder que llegaron a tener durante el gobierno de César Gaviria (1990-1994) por no saber manejar su proceso. En las elecciones presidenciales de 1990 el M-19 y su líder Antonio Navarro Wolf gozaban de gran popularidad y lograron más de 700.000 mil votos (10 %), lo cual les dio representatividad en el gobierno. También lograron una destacable participación en el Congreso y en la Asamblea Nacional Constituyente de 1991. Pero en las elecciones de 1994 perdieron muchas curules en el Congreso y obtuvieron una baja votación en las presidenciales. Lo anterior demuestra que este partido no tuvo un líder que conociera el principio del proceso; el M-19 no iba a llegar al Poder de un día para otro en un país como Colombia, donde los

partidos tradicionales han creado toda clase de mecanismos para mantenerse en él.

Para vencer esta maquinaria se requería de un proceso, paso a paso. Si el líder de este partido, Navarro Wolf, hubiera sido más consciente del largo camino que tenían que recorrer, no hubiera colocado su movimiento en estado de extrema debilidad. Recordemos que Antonio Navarro obtuvo ese cargo de liderazgo de un momento a otro luego del homicidio de Pizarro, quien era el candidato presidencial natural del M-19. No se puede negar que este dirigente político tiene grandes capacidades ya que logró su nombramiento como candidato y cabeza visible de su partido. De haber actuado como un verdadero líder, hubiera aprovechado mejor la oportunidad que Colombia le dio a su organización. La candidatura presidencial y la dirección de su partido lo tomaron por sorpresa y no pudo completar un proceso normal para poder construir un verdadero liderazgo.

Aunque hay personas que tienen mayores capacidades potenciales que otras, la habilidad de liderar requiere de una serie de cualidades que pueden ser aprendidas o mejoradas. El liderazgo es algo complicado que comprende muchas facetas: respeto, experiencia, carácter, don de gentes, disciplina, visión, saber aprovechar el momento... la lista es larga. Como se puede ver, son muchos factores que solo se adquieren a través del tiempo y la madurez; por esta razón, los líderes efectivos son los que saben prepararse y esperar su tiempo.

Jesús también lo sabía. Él comenzó su vida pública a los 30 años luego de esperar pacientemente su proceso de formación. Mucho se ha especulado de los años perdidos de Jesús; es decir, de los 12 a los 30. Algunos afirman que estuvo en la India y otros países del Oriente aprendiendo la meditación y algunas otras formas de reflexión. Pero esto no es cierto. Si leemos la Biblia con detenimiento, podremos

llegar a la conclusión de que esos años Jesús los pasó en la ciudad de Nazaret. Luego del incidente en el templo cuando tenía 12 años, la Biblia nos dice que: “... y Jesús crecía en sabiduría, en estatura y en gracia para con Dios y los hombres” ¹⁰. Apreciamos que Jesús se estuvo preparando para llevar a cabo su misión. A pesar de que este versículo no dice nada acerca del lugar geográfico, cuando a los 30 años habló públicamente por primera vez en la sinagoga de Nazaret, muchos lo reconocieron como el hijo de José y se sorprendieron de la forma en que hablaba, porque se expresaba con mucha sabiduría. Si realmente Jesús se hubiera ido a preparar al Oriente o cualquier otro lugar, ¿cómo podrían haberlo reconocido y estar familiarizados con él?

Jesús vivió un proceso en su ciudad, esperando su momento, aprendiendo y conviviendo con la gente que iba a liderar. Creo que le hubiese sido más difícil liderarlos, si primero no los hubiera conocido y aprendido de ellos a través de la convivencia en el día a día. Cuando aquí hago reseña a ellos, me refiero a los judíos en general, no a la gente de Nazaret, porque allí lo rechazaron. “*Nadie es profeta en su propia tierra*” ¹¹, afirmó Jesús. “*Hasta su propia familia, sus hermanos se hacían burla de Él, porque ni aún sus hermanos creían en Él*” ¹².

A diferencia de los líderes comunes que se llenan de soberbia al comenzar a tener éxitos y logros, los **Líder-Siervo** son humildes y reconocen que no lo saben todo. “*Solo sé que nada sé*”, dijo Sócrates con mucha sabiduría. Los líderes más efectivos siempre serán estudiantes, siempre tendrán disposición para aprender día tras día, viviendo su proceso, acumulando experiencias. El proceso de aprendizaje es de por vida y es el resultado de la autodisciplina y perseverancia.

10 SANTA BIBLIA. *Nueva versión Internacional*. Thompson, Frank Charles (comp.) Miami: Editorial Vida, 1999. Evangelio San Lucas 2: 52.

11 Ibid, 4:24.

12 SANTA BIBLIA. *Nueva versión Internacional*. Thompson, Frank Charles (comp.) Miami: Editorial Vida, 1999. Evangelio San Juan 7:5.

John C. Maxwell¹³ (conferencista internacional, especialista en liderazgo, quien ha sido llamado “el experto en liderazgo de América”), nos describe el proceso de aprendizaje en cuatro fases:

1. Yo no sé lo que no sé: Mientras uno no sea capaz de discernir sobre lo que no se sabe, no sabrá qué es lo que tiene que aprender; por lo tanto, no crecerá.
2. Yo sé lo que no sé: El ser consciente y aceptar que somos ignorantes en un área es un gran paso a la sabiduría. El Líder-Siervo reconoce sus debilidades y trabaja para fortalecerlas.
3. Yo crezco y la gente lo comienza a notar: Cuando reconocemos nuestras debilidades y comenzamos en una disciplina diaria a trabajar en ellas para fortalecernos, pasan cosas fuera de lo común. La gente se da cuenta y lo comentan.
4. Yo camino por lo que sé: Cuando nos encontramos en la tercera fase ya podemos liderar con efectividad, pero hay que pensar muy bien cada decisión que tomamos. Cuando llegamos a esta fase cuatro, dominamos tanto el tema que se vuelve algo natural como un movimiento involuntario. Cuando aprendemos a manejar estamos pensando, primera, segunda, el freno, el acelerador... Pero después de un tiempo, cuando dominamos el carro con seguridad las decisiones de acelerar, frenar o meter un cambio se vuelven casi un movimiento involuntario y nos dedicamos a pensar en otras cosas mientras conducimos.

13 MAXWELL, John C. *The 21 irrefutable laws of leadership: follow them and people will follow you*, 1998.

Así es el liderazgo. Se forma a diario, no en un día. El hombre tiene que estar preparado para cuando el día venga y no lo tome por sorpresa. Jesús dijo: “*Si un dueño de casa supiera a qué hora va a llegar el ladrón, estaría pendiente de no dejarlo forzar la entrada. Así mismo ustedes deben estar preparados*”¹⁴.

Si conociéramos el día que nos va a llegar la oportunidad, simplemente nos quedaríamos sentados esperando a que llegue. Pero la verdad es que nadie conoce ese día y por eso nos preparamos, estudiamos y asistimos a la universidad. Cuando alcanzamos el título universitario nada garantiza un trabajo, pero cuando una empresa está buscando a un administrador de empresas, por ejemplo, los que tienen ese título están preparados para asumir ese cargo. El **Líder-Siervo** debe estar vigilante, preparado, pues nadie sabe qué día le llegará la oportunidad. Hay que prepararse cada día.

Cuando le preguntaron a Pelé, el futbolista brasileño más famoso del mundo, el mejor de la historia, sobre cuál era su secreto para haber sido considerado un mito, él mencionó tres elementos: entrenar, entrenar y entrenar. Por su parte, el filósofo Demóstenes, llegó a ser el orador más grande de la historia, nacido en Grecia, luego de muchos años de practicar con pequeñas piedras en su boca y hablando por encima del rugido de las olas del mar. La misma dedicación la necesita cualquier persona que quiera ser un líder. El liderazgo no es estático, no importa dónde comiences, siempre se puede mejorar.

Como dice un viejo refrán del mundo boxístico: “***Los campeones no se hacen en el ring, simplemente son reconocidos allí***”. Un campeón se forma en su rutina de entrenamiento diario.

14 SANTA BIBLIA. *Nueva versión Internacional*. Thompson, Frank Charles (comp.) Miami: Editorial Vida, 1999. Evangelio San Lucas 12: 39-40.

Aunque una persona pueda planear cada segundo de su vida para sus próximos 50 años, cuando se vea enfrentada ante un suceso inesperado, lo único que le va a funcionar son sus reflejos. Estos reflejos los adaptamos a reaccionar de una forma correcta solo a través del entrenamiento.

Todos tenemos el potencial de ser líderes, pero esto no se puede lograr de la noche a la mañana. Requiere perseverancia. No se puede ignorar que todo en la vida se forma a partir de procesos.

Capítulo 6

Seguridad

*Si el líder no sabe quién es,
¿cómo sabrá para dónde va?*

“Sabíendo Jesús que el Padre le había dado todas las cosas bajo su dominio, y que había salido de Dios y que a él volvía; se levantó de la mesa, se quitó el manto y se ató una toalla a su cintura. Luego echó agua en un recipiente y comenzó a lavarles los pies a sus discípulos y a secárselos con la toalla que llevaba a la cintura”.

(Del Evangelio de San Juan)

Este pasaje del Evangelio se utiliza normalmente para demostrar la humildad de Jesús, pero también demuestra la seguridad que él tenía en sí misma. Para poder ser humilde primero hay que estar seguro de quién se es. Las siguientes son las características de un líder seguro.

Un líder seguro sabe quién es

Para que una persona pueda saber quién es y estar seguro de sí misma, debe tener claras tres cosas:

- 1) De dónde viene
- 2) Hacia dónde va
- 3) Qué es lo que posee

Jesús lo sabía. Cuando alguien está seguro de sus capacidades, de lo que tiene, hacia dónde va y de dónde viene, no le importará la opinión de los demás. La identidad de un líder depende de él mismo y no de lo que la gente piense de él. De esta forma será capaz de emprender tareas y misiones sin importar que lo critiquen o juzguen sus motivos. Un líder debe proyectar esa seguridad a los demás.

Un ejemplo claro de cómo las personas están tan seguras de sí mismas y no les importa ser humilladas, es cuando juegan con un niño a lucha libre o karate y se dejan ganar. Este ejemplo es un poco extremista, pero si se mira objetivamente, es una humillación a la cual los padres o hermanos mayores se someten por voluntad propia. Están tan seguros de sus fuerzas y de que todos los demás saben que se están dejando ganar, por lo cual permiten que el niño “acabe” con ellos. Lo mismo ocurre en las organizaciones. A un gerente no le debe dar pena ayudar un día a servir los tintos o ayudar a barrer la oficina porque la empleada se enfermó. El líder debe estar dispuesto a desempeñar cualquier tipo de tarea o de función dentro de su organización, ya que si él no lo hace, cómo se lo va a pedir a los demás. Una vez escuché esto de un profesor: “No puedes pedirle a alguien que suba una montaña a la cual tú no has escalado”. Hay que ser balanceados y no irse al extremo; no quiere decir esto que el líder debe barrer y hacer el trabajo de sus empleados, pero en caso de alguna emergencia debe estar dispuesto a realizarlo.

El doctor Octavio Freydell, asesor de productividad, dijo: “Barrer es oficio de gerentes”. Estoy completamente de acuerdo con esta frase. Un *Líder-Siervo* está tan seguro de quién es y de cuál es su posición, que estará dispuesto a desempeñar cualquier tipo de tarea por humillante que esta parezca, por el bien de su organización. Dick y Mac McDonald’s, fundadores de la gran cadena de restaurantes,

conocen de este principio y lo aplican haciendo que cada uno de sus gerentes pase por el proceso de preparación de la fritura de papas y preparación de las hamburguesas. El mismo proceso se hace en “Hamburguesas El Corral”, cadena nacional en Colombia.

Para que el gerente pueda controlar lo que hacen sus empleados y el tiempo que demoran, él debe haber realizado el proceso con anterioridad. Además, esto sirve de ejemplo para los empleados y logra que los mismos aprecien más a su líder. Jesús lo sabía hace casi dos mil años. Él lavó los pies de sus discípulos. En ese tiempo el lavar los pies era la tarea más humillante y solo reservada para los esclavos de más bajo nivel, algo mucho peor que barrer o repartir tintos. Jesús sabía quién era, de dónde venía y para dónde iba. Él estaba seguro de sí mismo.

Un líder seguro cree en sí mismo

Si un líder no cree en sí mismo y en lo que él hace, ¿cómo hará para que los demás crean en él? Si un líder no cree en sí mismo termina por creer lo que los demás piensan de él. Cuando una persona cree en sí misma y en lo que hace, proyecta una confianza que genera seguridad en los demás. El **Líder-Siervo** cree en sí mismo y en sus ideales. Por esta razón es capaz de ponerse de rodillas y lavarles los pies a sus seguidores sin ningún temor al qué dirán y con la Fe de que sus seguidores lo valorarán más.

En el teatro, el principio es que la persona crea en sí misma y sepa que lo está haciendo bien; eso marca la diferencia entre un buen actor y uno malo. Lo mismo sucede cuando alguien tiene que hablar en público. Si el orador conoce el tema, lo domina y está seguro de lo que dice, eso se refleja en su actitud y sus palabras, y es esta seguridad la que hace que sus escuchas digan si es un buen o mal orador. Es algo tan simple que se hace difícil.

Cuando un líder va a generar un cambio en la organización, debe estar seguro de que la nueva visión es la correcta y que será para el bien común. Si “vende” la idea no muy convencido, sus seguidores no le apoyarán y serán resistentes al cambio. Pero si lo hace con seguridad, creyendo en cada una de las palabras que dice, sus seguidores serán convencidos por la seguridad con que su líder habla, más que por el contenido de la visión.

Margaret Hilda Thatcher —“La dama de hierro”—, es un claro ejemplo de la mujer que cree en sí misma. En un ambiente donde predominan los hombres como es el de la política, logró vencer todos los estereotipos y ser elegida Primer Ministro de Gran Bretaña por tres períodos consecutivos (el período más largo para un Primer Ministro en el siglo XX). Ella no se dejó vencer por las críticas, y se mantuvo segura de sus convicciones, con lo cual ganó respeto. Al parecer no tenía ninguna duda acerca de sus creencias, tanto, que no se caracterizó por ser conciliadora: o las personas estaban de su lado o en su contra. Decía que la conciliación es un proceso donde se llega a una visión en la cual nadie cree. Su extremismo en esta área la llevó a no poder cumplir muchas de sus metas.

El concepto que una persona tenga de sí misma es lo que esa persona es. Si alguien piensa que es un tonto inservible, todos los demás lo verán como un tonto inservible, pero si una persona cree en sí misma, proyectará seguridad ante los demás, y esto hará que los demás crean en ella y le sigan.

Un líder seguro no es afectado por las críticas

“Al buen árbol es al que le tiran piedras”. Si un líder no recibe ningún tipo de oposición probablemente no está realizando su trabajo de manera eficiente. El éxito se encuentra al otro lado de las críticas. Un **Líder-Siervo** está seguro de lo que vale y de sus convicciones y no se deja afectar por la opinión de los demás acerca de él. Tampoco pierde el tiempo contestando las críticas y generando contiendas y debates que no dejan ningún beneficio.

Es mejor evadir las confrontaciones innecesarias. Si el líder sabe quién es, no le debe preocupar lo que los demás digan de él. Su seguridad y lo que él es, se debe proyectar de tal forma que cuando la gente escuche las críticas dañinas sepan que estas no tienen fundamento. Sin embargo, ante una crítica válida, un verdadero líder debe reconocer su error, pedir perdón, aprender y seguir adelante.

Jesús fue constantemente criticado por los fariseos, los cuales demandaban de él una señal en el cielo. Cuando era confrontado por ellos, los dejaba sin palabras con un comentario lleno de sabiduría; por ejemplo, cuando se le acercaron para preguntarle acerca del tributo al imperio romano. Si decía que era ilícito, era una oportunidad para acusarlo ante los romanos, y si decía que lo debían pagar, estaba aceptando la autoridad de un gobierno pagano sobre ellos. Jesús simplemente preguntó: ¿de quién es la cara que está en la moneda? Los fariseos le dijeron que del César y Jesús les respondió: “Dad al Cesar lo que es del César y a Dios lo que es de Dios”¹⁵. No hay que perder mucho tiempo con los críticos, muchos de ellos son fracasados que reconstruyen su vida destruyendo la de otros.

15 SANTA BIBLIA. *Versión Reina Valera*, revisión de 1960.

Un líder seguro evita llevarse toda la gloria

El **Líder-Siervo** sabe quién es y cree en sí mismo, no necesita que los demás le digan lo inteligente o capaz que él es; ya lo sabe. Por esta razón el **Líder-Siervo** renuncia a llevarse la gloria y los aplausos, la cede a sus seguidores. Cuando a nadie le importa quién se lleva el crédito por un trabajo realizado (especialmente el líder), grandes cosas ocurren. Se evita el egoísmo y la competencia interna y el equipo asume un concepto de cuerpo, en donde si uno gana todos ganan, y si alguno pierde todos pierden. Si a una persona le duele una muela, por pequeña que sea, todo el cuerpo sufre, y cuando alimenta su estómago, todo el cuerpo se beneficia.

Muchos líderes de hoy piensan que si sus seguidores se llevan todo el crédito, su posición está en peligro y por eso evitan el crecimiento de los demás. Pero el **Líder-Siervo** encuentra su efectividad ayudando a otros a crecer en lo personal y en la parte profesional. Esas mismas personas a las cuales el **Líder-Siervo** les concede todo el crédito que se merecen, madurarán y reconocerán públicamente la labor de su líder. Pero esto no es lo que busca el **Líder-Siervo**; el éxito y desarrollo profesional de sus seguidores es el factor que mide su éxito y efectividad. El **Líder-Siervo** no necesita reconocimiento público, su valoración está en ser parte del proceso de transformación de sus seguidores.

Un líder seguro capacita a sus empleados y sabe delegar: Empowerment (Empoderamiento)

Todo ser humano tiene un límite en sus capacidades. Todo líder dentro de sus actividades llega a un momento en el cual no puede encargarse del mismo número de actividades al mismo tiempo; cuando esto sucede, solo le queda una herramienta para poder expandir su poder e influencia: el empoderamiento a sus seguidores.

El empoderamiento es más que darles poder a los empleados, es capacitarlos para que puedan llevar a cabo las tareas de una mejor forma. De la mano con el empoderamiento va la acción de delegar. El líder tiene que comenzar a delegar responsabilidades sobre su grupo de apoyo y de esta forma poder abarcar a un mayor número de personas bajo su influencia.

Algunos síntomas que revelan si una persona no sabe delegar son:

- Falta de tiempo para cumplir con sus tareas
- Realizar demasiadas cosas por sí solo
- No disfrutar de vacaciones
- Trabajar más horas extras que sus subordinados
- Llevar trabajo a su casa
- Posponer las decisiones importantes hasta que vuelva el jefe.

Ese tipo de persona descrita arriba no confía en sus subordinados, no trabaja en equipo, y al querer tener el control sobre todas las cosas para expandir su poder, termina agotado.

El empoderamiento y la delegación le permitirán al líder librarse de las tareas rutinarias y tener más tiempo para enfocarse en sus prioridades y decisiones importantes. Un beneficio indirecto para el líder es la motivación de sus seguidores, ya que ellos asumen mayores responsabilidades. Esto hará que las capacidades de sus seguidores sean mejoradas, ya que la mejor forma de aprender es: ¡¡haciéndolo!!

La capacidad de la gente de obtener logros es directamente proporcional a la capacidad del líder de delegar y darles poder. Muchos líderes no delegan por temor a perder sus empleos, ya que si entrenan a alguien que pueda hacer su trabajo, este lo podría reemplazar, dejándolo sin puesto. Existe el concepto popular que expresa que una persona debe hacerse indispensable para poder mantener su empleo. Lo malo de este concepto es que la persona se estanca en esa posición y no asciende, pues no hay nadie más que pueda realizar su trabajo. Si un líder quiere ascender dentro de una organización tiene que hacerse dispensable en su cargo e indispensable por su capacidad de preparar gente que lo reemplace en su camino hacia arriba.

Es muy importante tener en cuenta que todos somos humanos y lo más seguro es que las personas cometan errores. Algunos de estos pueden causar pérdidas millonarias a la organización, pero un **Líder-Siervo** que delega y cede poder a sus seguidores, considera estos errores como inversiones. Luego de un error, no desecha a la persona, antes bien, procura conversar con ella para ver qué aprendió con esta experiencia y hacerle caer en cuenta que la suma de la pérdida, es una inversión que la organización ha hecho en su persona, y que tiene que ayudar a recuperarla. Muchas empresas han seguido esta teoría y sus empleados aprovechan al máximo la segunda oportunidad, logrando generar ganancias que recuperen las pérdidas por sus errores pasados. Sería mucho más costoso para una empresa volver a contratar a un empleado nuevo con el riesgo

de que este cometa un error parecido; manteniendo a la misma persona existe una menor posibilidad de que vuelva a cometer el mismo error.


Jesús acostumbraba delegar y darles poder a sus discípulos. En cierta ocasión envió a 70 de ellos por parejas por toda la región, para que dieran el mensaje del Evangelio e hicieran milagros. Luego de un tiempo, sus discípulos regresaron muy motivados por el poder que les había sido entregado. Pero la mayor demostración de empoderamiento de Jesús fue cuando regresó al cielo. Él les dejó el total control de su organización a sus discípulos. Los preparó durante algo más de tres años, luego de los cuales murió, resucitó y subió a los cielos, dejando a Pedro y a los otros discípulos encargados de llevar su mensaje a todas las naciones. Pero sus discípulos también eran seres humanos y cometieron errores; sin embargo, Jesús no los desechó. Cuando arrestaron a Jesús, todos sus discípulos lo abandonaron, y uno de los más cercanos a él, lo negó tres veces. ¿Qué podía Jesús esperar de este grupo? Estuvo trabajando tres años y medio con ellos y lo único que pensaron fue abandonarlo. Pero Jesús no se dejó llevar por la desesperanza, Él sabía que sus discípulos aprenderían la lección y les serían muy útiles en el establecimiento de su organización en la tierra.

El empoderamiento o *empowerment* se supone que es una nueva teoría, pero Jesús la aplicó hace casi dos mil años cuando dejó la tierra y les dio el poder a sus seguidores, y realizaron un buen trabajo. Solo nos basta con ver los cientos de millones de personas que siguen el mensaje de Jesús. No son seguidores de Pedro ni de Juan, sino de Jesús, quien invirtió tres años y medio en ellos, y obtuvo óptimos resultados.

Capítulo 7

Carácter

*Un líder tiene que ser parte de la roca para
sostener a los demás.*



***“Señor, estoy dispuesto a ir contigo tanto a la cárcel
como a la muerte”.***

Apóstol San Pedro, Evangelio de San Lucas

Los seguidores de Jesús estaban dispuestos a todo por su Maestro. Solo un factor pudo haber hecho que dos hombres como Pedro y Pablo (sin contar millones de cristianos más) se expresaran de esta forma de su líder: Confianza. Estas declaraciones son una clara demostración de seguridad en su líder. Y la tenían esos dos hombres que lo dejaron todo por seguirlo, lo entregaron todo, hasta sus vidas. Pablo, después de estar en una cárcel en Roma por muchos años fue decapitado. Su delito fue seguir a Cristo. Pedro, también murió en Roma crucificado al revés por su propia voluntad, ya que no se consideraba digno de morir de la misma forma que su líder y Maestro. Por ello, es claro que la confianza es la base del liderazgo. Si las personas no confían en alguien, será muy difícil que lo sigan. Para generar esa confianza en los seguidores, un líder debe reflejar carácter, capacidad y contacto.

La manera en que un líder maneja las crisis dice mucho acerca de su carácter. En la costa caribe colombiana, por ejemplo, cuando alguien se encuentra en medio de una crisis y no es capaz de manejarla cometiendo un error tras otro, dicen: “Peló el cobre”. Este adagio popular se basa en que todas las joyerías cuando alguien les va a vender una supuesta prenda de oro, le hacen una prueba para ver si en realidad es de oro. Muchas personas venden prendas de cobre cubiertas en oro, las cuales al pasar por la prueba muestran el cobre (material en que fue fabricada). Las crisis no crean carácter, lo revelan y muestran de qué está hecha la persona realmente, si de oro o de cobre.

El carácter también se refleja en la manera como el líder reacciona ante un error. Tiene dos posibilidades: manipular a sus seguidores y justificar sus hechos, o mostrar carácter; aceptar su error y pedir perdón. Las personas pueden perdonar los errores, especialmente si ven que su líder aprendió de ellos y sigue creciendo, pero no perdonan a alguien que no tiene el carácter de admitir sus errores y seguir adelante.

Cuando le preguntaron a Tomás Alva Edison (empresario y prolífico inventor nacido en Milán), luego de haber inventado el bombillo, acerca de qué sentía después de haber fracasado casi diez mil veces antes de lograr su invento, él respondió: “*No fracasé diez mil veces, solo aprendí diez mil maneras de no hacerlo*”. Un líder aprende de sus errores. Cuando se detecta un error, esto quiere decir que por lo menos alguien intentó realizar algo.

Otro aspecto importante del carácter es reflejado en el libro *Las 21 Cualidades indispensables de un Líder*, escrito por John Maxwell, donde se refiere a la historia de Bill Lear, un piloto inventor-fundador de una empresa aeronáutica. En 1963, su empresa fabricó un avión pequeño llamado Lear Jet con una capacidad para seis personas. Este nuevo producto tuvo gran aceptación, la cual se vio reflejada en un alto volumen de ventas. Pero lo importante de la historia no son las cualidades de inventor y emprendedor de Bill Lear, sino su carácter. Poco tiempo después quedó devastado por una trágica noticia: Dos de sus aviones se habían estrellado en extrañas circunstancias. Para ese tiempo la compañía había vendido alrededor de cincuenta y cinco aviones. Bill Lear contactó a cada uno de sus clientes de inmediato y les pidió que no usaran los aviones hasta que él y su equipo encontraran la causa del suceso.

Luego de numerosos estudios realizados a los aviones, se encontró una falla que podría ser la causa de los dos accidentes. Pero solo era una teoría y no la podía corroborar en tierra, tenía que volar. Bill Lear se llenó de carácter y voló su avión y lo llevó hasta el

punto necesario a fin de comprobar su teoría arriesgando su propia vida. Gracias a sus habilidades como piloto pudo regresar a tierra. Pero la historia no termina ahí. Una vez que comprobó cuál fue la falla mandó a reparar los 55 aviones que ya había vendido. Esto le ocasionó grandes pérdidas a su compañía. Bill Lear estaba dispuesto a arriesgar su fama, su fortuna, y hasta su propia vida para resolver el misterio de esos accidentes, pero no su integridad, y eso requiere de carácter.

El carácter hace posible que haya confianza, y esta hace posible que exista liderazgo. Un líder invita a sus seguidores a que se embarquen con él en un viaje. Del carácter del líder depende cómo va a ser el desarrollo de ese viaje. Si es un líder débil, entre más largo sea el viaje, peor para los seguidores, pero si este tiene carácter, entre más largo sea el viaje mayor será el reto, porque un líder de carácter les da seguridad y confianza. Estas dos cosas hacen que la gente enfrente las dificultades con una actitud diferente. De hecho, el carácter de un líder demuestra su verdadero potencial; es decir, hasta dónde será capaz de llegar. Un líder siempre llegará hasta donde las limitaciones de su carácter se lo permitan.

Otro factor importante que es consecuencia del carácter, es el respeto. Cuando un líder no tiene la suficiente fuerza interior, no será capaz de ganar respeto ante sus seguidores. El respeto es un factor esencial para un liderazgo duradero, el cual se gana tomando decisiones, aceptando sus errores y anteponiendo primero el beneficio de sus seguidores y el de la organización antes que el suyo.

Jesús les anunció a sus discípulos acerca de su muerte. Les mencionó varias veces que al llegar a Jerusalén iba a ser enjuiciado y sacrificado. Él sabía que lo iban a matar, sin embargo eso no lo detuvo; tuvo el carácter de seguir adelante y entregar su propia vida para rescatar a muchos.

Capítulo 8

Contacto

Las personas son el activo más importante.



“El ingrediente más importante dentro de la fórmula del éxito, es saber manejar a la gente”.

Teodoro Roosevelt, Presidente de los Estados Unidos

Los seguidores son los que hacen al líder. Todo líder debe saber esto y por lo tanto debe cuidar de sus seguidores, teniendo contacto personal con ellos. Un líder efectivo sabe que antes de pedir una mano a las personas, debe primero tocarles el corazón. Las personas no realizarán su trabajo efectivamente a menos que antes no hayan sido movidos por la emoción. El corazón viene primero que la cabeza. A la gente no le importa cuánto sabe su líder hasta que conocen cuánto le importan. Si él no transmite mensajes que lleguen al corazón de sus seguidores, no tendrá una influencia efectiva sobre ellos y lo seguirán solo con base en su posición y no con base en una relación o compromiso con la visión. Para tocar sus corazones primero hay que saber qué tienen dentro de ellos mismos y esto se logra escuchándolos.

Peter Drucker (abogado y tratadista austriaco, denominado el “padre y mentor de la administración”), afirma que el 60 % de los problemas organizacionales son causa de una mala comunicación, debida, a que los líderes no escuchan. Muchos líderes de hoy fallan en esta área, desperdiciando el potencial que tienen en su equipo de trabajo. De esta forma los subordinados solo harán lo justo y necesario. Para que ellos caminen la milla extra, el líder debe darles el ejemplo sirviéndoles primero. Cuando las personas sienten que tienen un líder que realmente se interesa por ellos, se interesarán por el líder y su visión. Un **Líder-Siervo** que tiene contacto con sus seguidores, los escucha, es escuchado por ellos; a la vez son motivados a cumplir su visión.

Cuando existe contacto, el *Líder-Siervo* escucha

Para poder llegar al corazón de las personas, primero hay que escucharlas; entender cómo piensan y cómo se sienten. Cada persona es un mundo distinto, con diferentes formas de pensar; sin embargo, hay ciertas características que todos tienen en común como seres portadores de cultura. A la gente le gusta sentirse especial; por esta razón el líder debe elogiar a sus seguidores sinceramente por sus logros y cualidades. Así mejorará su autoestima, tendrán más confianza, seguridad en sí mismos y realizarán una mejor labor.

Por otro lado, el deseo de todo ser humano es tener un mejor mañana, para esto el líder debe tener conocimiento (en lo posible) de los sueños y metas de sus seguidores y darles esperanza. Pero muchos no saben cómo lograr sus metas y desean a alguien que les pueda dar una luz y sepa dirigirlos. El líder debe servir de guía a sus seguidores y de apoyo, dando palabras de aliento ya que la gente tiende a tener estados emocionales muy variables. Uno de esos estados es el factor limitante llamado “egoísmo”. Infortunadamente todos los seres humanos sufren de esta terrible enfermedad del alma, que hace que solo piensen primero en ellos, segundo en ellos y tercero en ellos. El líder debe ser consciente y estar atento a las necesidades de sus seguidores y ofrecer medios para satisfacerlas. También los seguidores quieren ser reconocidos y alcanzar el éxito, así que el trabajo del líder es ayudarlos a lograrlo.

Aunque todas estas características son comunes en el ser humano, el líder debe tratar a cada persona como a un individuo y valorarlo, demostrar interés por él. La mejor forma de demostrarlo es escuchando, esto es la clave de la comunicación. El que escucha,

será escuchado. Muchos líderes ignoran a sus seguidores, o los dejan esperando un turno que nunca llega para hablar mientras otro termina, esto en el mejor de los casos porque hay muchos son interrumpidos y no les permiten expresarse. Otros líderes piensan que oyendo a sus seguidores desahogarse o expresar sus ideas ya los están escuchando.

Escuchar es algo más profundo. Escuchar implica un esfuerzo por entender los sentimientos y motivaciones de la otra persona, y de esta forma poder orientarle hacia la solución que necesita y no la que el líder piensa que es la mejor. Como expresó San Francisco de Asís en una de sus oraciones: *“Señor dame la disposición de no buscar ser entendido, sino de entender”*. Escuchar es entender las emociones e inquietudes de los demás.

Para poder ser un **Líder-Siervo** efectivo hay que amar a las personas. Amar es tomar la decisión de servirles primero. Para servir hay que darles tiempo. Y esto implica saber escuchar. La gente siempre respetará al líder que sabe cuáles son sus intereses personales, porque un día fueron escuchados. Si el líder se enfoca en lo que él le puede dar a la gente, y no en lo que pueda recibir de la gente, conseguirá que sus seguidores lo aprecien y respeten, y este es el mejor fundamento para poder desarrollar buenas relaciones personales.

Un análisis de los cuatro evangelios muestra que si se unieran con todas las apariciones públicas y discursos de Jesús, estas no sumarían más de seis meses. Entonces, ¿dónde permaneció los otros tres años? Él permaneció desarrollando relaciones personales con sus discípulos. Estos hombres quedarían a cargo de su organización; por lo tanto, tenía que dedicarles tiempo y este fue uno de los secretos de su éxito, el amor e interés por los demás, y en especial por sus discípulos.

Cuando existe contacto, el *Líder-Siervo* es escuchado

Para tener un contacto efectivo con los seguidores, la comunicación debe ser de ida y vuelta. Como se mencionó anteriormente, si el líder escucha, será escuchado. Si demuestra interés por sus seguidores, estos se interesarán en él. Cuando el líder escucha se gana el respeto y aprecio de sus seguidores, lo cual hace que también sea escuchado.

Un verdadero líder que ha hecho su tarea y ha construido relaciones con sus seguidores, no tiene que recordarles que es el líder para que le obedezcan. La gente le obedecerá porque lo conocen y saben que él los conoce a ellos. Margaret Thatcher dijo una vez: *“Estar en el poder es como ser una dama, si tienes que decirle a la gente que lo eres entonces no lo eres”*. Cuando el líder habla, la gente escucha.

Cuando en un equipo de trabajo se observa que quien preside la reunión no es quien dirige a la gente, el que preside no es el líder. Se debe tener en cuenta que hay que moverse rápidamente del liderazgo posicional al relacional, y no hacer que la gente siga las órdenes porque “ese es el jefe”, sino porque “ese es mi líder”.

Sin embargo, para ser efectivamente escuchado, es necesario tener en cuenta otros factores, además del escuchar. La credibilidad es uno de ellos. Muchas veces no importa el mensaje que se está transmitiendo sino quién lo dice. Por ejemplo: No es lo mismo que hable Juan Pérez acerca de las tasas de interés y de la economía mundial a que lo haga Alan Green, Presidente del Federal Reserve Bank (Banco Central de los Estados Unidos). Aunque lo que diga Juan Pérez es verdad y lo que diga Alan Green sea mentira, la gente le creará al segundo. Otro ejemplo es el de Galileo y el Vaticano:

Galileo afirmaba que la tierra giraba alrededor del sol y el Vaticano afirmaba lo contrario, la gente durante muchos siglos le creyó al Vaticano. La gente escucha no necesariamente por la verdad que se está comunicando, sino por el respeto a su líder.

Para tener credibilidad, un líder debe mostrar carácter, para que sus seguidores sepan que no importa lo que pase, su líder va a permanecer firme. También debe tener conocimientos y mucha información. Su buen instinto y la capacidad de tomar buenas decisiones deben ser comprobados por sus seguidores. Otro factor importante es su experiencia, lo que el líder haya realizado en el pasado y los éxitos que haya obtenido.

Cuando Jesús terminó su famoso Sermón del Monte, el apóstol San Mateo dijo esto acerca de la reacción de la gente: “Y cuando terminó Jesús de decir estas cosas, la multitud se asombraba de su enseñanza, porque lo hacía como quien tiene autoridad y no como los maestros de la ley”¹⁶. Cuando el líder habla, la gente escucha. En cuanto a la profesión de Jesús, se presume que era carpintero, no un maestro de la ley; sin embargo, la multitud lo escuchaba.

Cuando existe contacto, las personas son motivadas

Antes de analizar este punto es importante definir lo que es Motivación. A través de los años se han creado diversos mecanismos con el fin de motivar a la gente para que cumpla con sus tareas. Pero motivación no es generar una serie de estímulos externos (recompensas, ascensos, bonos) que impulsen a la persona a cumplir con su trabajo, esto es movimiento. Motivación, es generar dentro de la persona el deseo de cumplir con sus funciones.

16 SANTA BIBLIA. Nueva versión Internacional. Thompson, Frank Charles (comp.) Miami: Editorial Vida, 1999. Evangelio de San Mateo 7:28.

Este concepto fue desarrollado por Frederick Herzberg en su artículo “One more time: How do you motivate your employees”¹⁷ (“Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados?”).

Los factores que generan movimiento en lugar de motivación se centran en dos fuerzas: Dolor o placer, temor o recompensa, pérdida o ganancia. Existe la estimulación al movimiento positivo, a través de premios, bonos, ascensos. Y la negativa, a través de amenazas, sanciones y castigos. Estos mecanismos generarán un movimiento que a corto plazo obtiene los mismos resultados que la motivación, pero a mediano y largo plazo se van quedando sin gasolina. Por ejemplo, una empresa establece un bono especial para los empleados por trabajar horas extras. Esto genera movimiento en los empleados, los cuales trabajan horas extras y la empresa cumplirá con su objetivo. Pero si al siguiente año no se ofrece el mismo bono, las personas no estarán dispuestas a trabajar horas extras, y lo que había sido un supuesto factor de motivación se convierte en una desmotivación. Por otra parte, los factores generadores de movimiento tienen que ir creciendo año por año. Por ejemplo, las personas siempre estarán esperando que los bonos o recompensas aumenten su valor cada año, o de lo contrario no sentirán ningún estímulo.

Un verdadero líder no necesita de incentivos económicos para generar motivación en su gente. Los incentivos económicos son buenos como complemento a los factores de motivación, pero no pueden convertirse en factores de motivación. Si solo con dinero se mueve a la gente, únicamente las personas con el poder financiero en una organización serán capaces de poner a la gente en movimiento, pero la realidad es otra.

17 GABARRO, J. J., ed. *Managing People and Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

Cuando un líder tiene contacto con sus seguidores (escucha y es escuchado), los conoce, entiende y sabe cuáles son sus necesidades reales. Todo ser humano tiene el deseo personal de desarrollar sus habilidades para lograr sus metas y objetivos. Con estos logros gana experiencia y con la experiencia obtiene crecimiento personal y madurez; todos los factores para generar motivación deben enfocarse a enriquecer las funciones y tareas; en otras palabras, hacer el trabajo más interesante.

Una forma en que el líder logra esto es delegando más responsabilidades sobre su equipo de trabajo y reduciendo la supervisión, sin descuidar los mecanismos de control. También es importante darles un poco más de libertad en la toma de decisiones para que ellos no estén consultando al líder cada cinco minutos con preguntas innecesarias.

Otro factor para enriquecer el trabajo es darle nuevas funciones específicas junto con entrenamiento que le permita a la persona convertirse en un experto en una determinada área. Es importante tener en cuenta el reconocimiento público por los logros alcanzados, esto les va dando más seguridad a los empleados.

Jesús lo sabía. Él no les ofrecía solamente beneficios materiales. Él les ponía metas a sus discípulos para motivarlos a seguir creciendo como personas. *“Más bien, buscad primeramente el Reino de Dios y su justicia, y todas estas cosas (comida, vestido) os serán añadidas”* ¹⁸. Jesús los invitaba a buscar el Reino de Dios, es decir, a engrandecer la organización que Él estaba fundando en la tierra, y les prometía que las demás cosas, como el vestido, comida, cobertura de las necesidades básicas, les serían añadidas como complemento.

18 SANTA BIBLIA. Nueva versión Internacional. Thompson, Frank Charles (comp.) Miami: Editorial Vida, 1999. Evangelio de San Mateo 6:33.

Momentos antes de subir a los cielos, Jesús les transmitió su último mensaje que generó la suficiente motivación para que miles de millones de personas creyeran en Él hasta el día de hoy:

“Se me ha dado toda autoridad en el cielo y en la tierra. Por tanto vayan y hagan discípulos de todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre y del Hijo y del Espíritu Santo, enseñándoles a obedecer todo lo que les he mandado a ustedes. Y les aseguro que yo estaré con ustedes siempre hasta el fin del mundo”¹⁹.

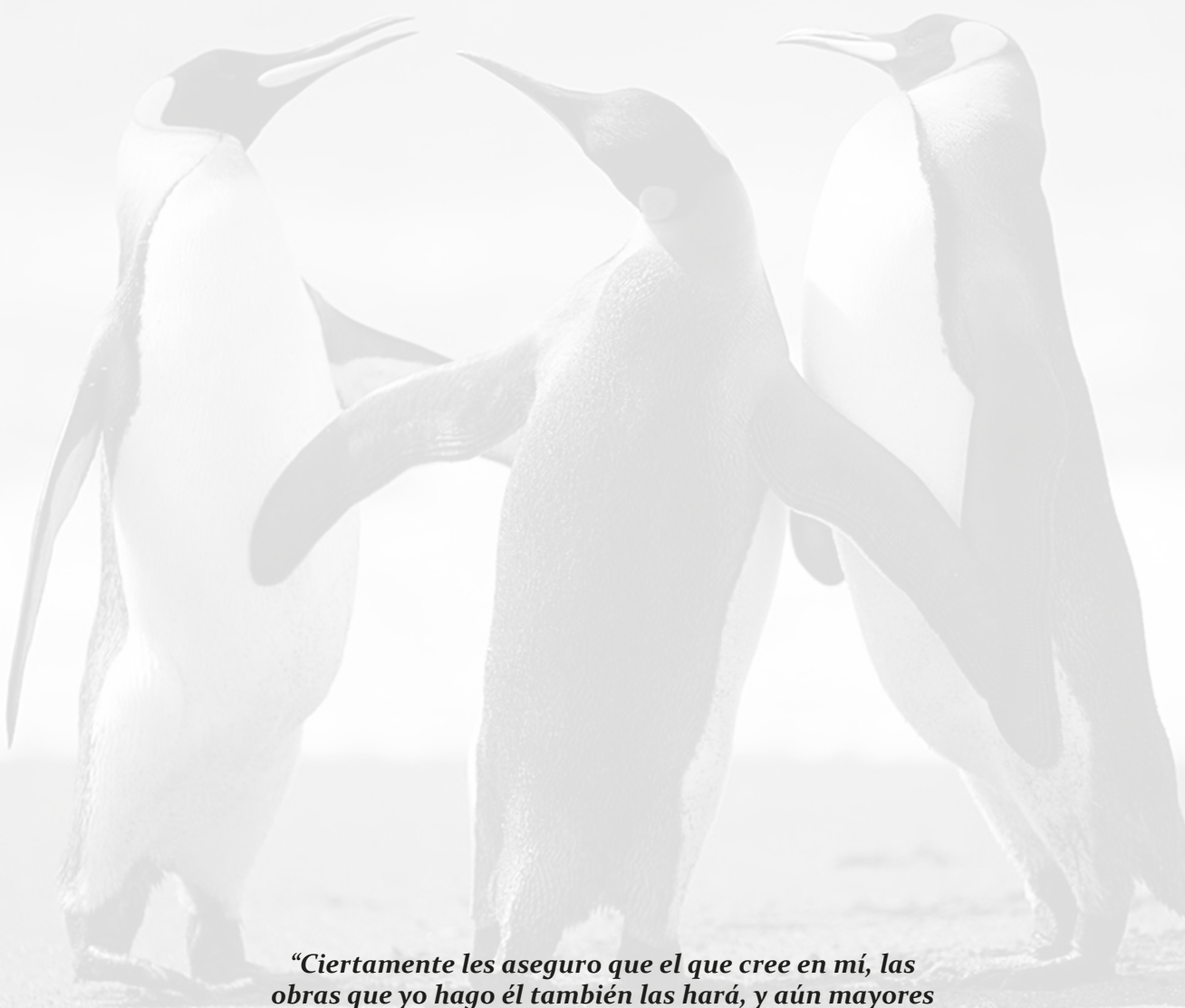
En esa frase Jesús no les ofreció ningún incentivo material como dinero o comodidades; les lanzó un reto con un sentido de logro, que los hiciera capaces de alcanzar metas y así sentirse útiles y valiosos. Esa frase todavía motiva a millones de personas a seguir llevando el Evangelio de Jesús para establecer el Reino de Dios.

¹⁹ Ibid, 28: 18-20.

Capítulo 9

Reproducción

Un Maestro de Maestros.



“Ciertamente les aseguro que el que cree en mí, las obras que yo hago él también las hará, y aún mayores porque yo vuelvo al Padre”.

Jesús de Nazaret, Evangelio de San Juan

No basta con tener seguidores, hay que formar líderes que traigan más seguidores. Si un líder solamente forma seguidores, su organización tendrá un crecimiento muy limitado; sin embargo, si un líder forma líderes y este a su vez más líderes, la multiplicación del recurso humano en la organización será de forma geométrica en lugar de aritmética.

Para poder formar líderes, el líder debe ser un maestro. En esta forma podrá reproducirse en sus seguidores. Todos los maestros saben que la clave para aprender es la repetición. Alguien dijo una vez, que antes de aprender algo, ese algo debe ser escuchado en promedio unas 16 veces. Esto se puede ver reflejado en los comerciales de televisión que los transmiten una y otra vez, y también en las revistas, en donde se pueden ver los mismos anuncios de los mismos productos.

La gente debe continuamente estar escuchando y viendo algo; de lo contrario, lo olvida. Toma tiempo asimilar un mensaje. Un Maestro debe ser paciente y repetir las enseñanzas una y otra vez hasta que estas sean aprendidas. Para obtener grandes logros, un líder debe invertir tiempo en su equipo de trabajo, enseñándoles sus principios recordándoles la visión y misión una y otra vez; de lo contrario pueden perder de vista la meta. La Sagrada Biblia dice que la Fe viene por el oír. Una visión es asimilada en un grupo por el oír, y el oír, y el oír...

En estudios realizados sobre conferencias de liderazgo de John C. Maxwell²⁰ se encontró como resultado que el 85 % de las personas lograron convertirse en líderes por la influencia de otro líder. Esto quiere decir que de cada cinco líderes, mínimo tres han llegado a esa posición por influencia de otra persona. Se requiere de un líder para formar otro líder.

Pero muchos líderes no aplican el principio de la reproducción en sus organizaciones, lo cual crea un estancamiento en ellas. Las razones por las cuales un líder no se reproduce en sus seguidores son diversas. El más común es el problema de la inseguridad, el cual genera un temor en el líder de perder su posición de mando. Otra razón es la falta de visión del líder que le impide ver el potencial que tiene en hacer de sus seguidores unos líderes y, de esta forma, aumentar su poder e influencia sobre más personas. Otros líderes se desgastan invirtiendo tiempo en los niveles más bajos de sus seguidores, olvidando formar a su equipo de trabajo más cercano. En este caso, puede ser que el que está dirigiendo no es un verdadero líder y nadie puede dar de lo que no tiene.

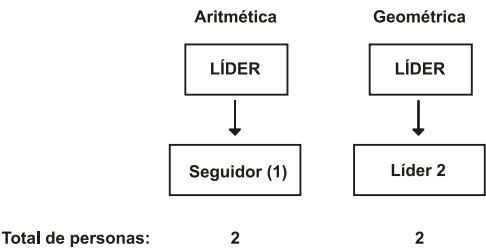
Para poder obtener un crecimiento explosivo en su organización, un líder debe formar líderes, debe ser un maestro de maestros. Los líderes que desarrollan seguidores harán que su organización crezca de uno en uno, pero los líderes que forman líderes recibirán beneficios de los seguidores de sus seguidores, logrando que su influencia sea más efectiva. Esta es la diferencia entre una progresión aritmética de uno en uno a una geométrica, de uno a dos, de dos a cuatro, de cuatro a ocho...

Para poder influenciar a multitudes de personas es necesario crear líderes de líderes y después de eso, líderes de líderes de líderes.

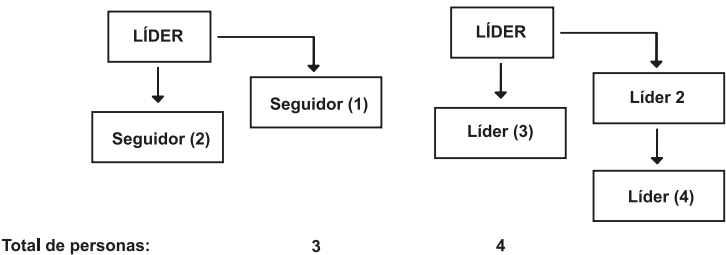
20 MAXWELL, John C. *The 21 irrefutable laws of leadership: follow them and people will follow you*, 1998.

Para ilustrar la efectividad de la progresión geométrica se presentan los siguientes diagramas:

Fase I



Fase II



Fase III

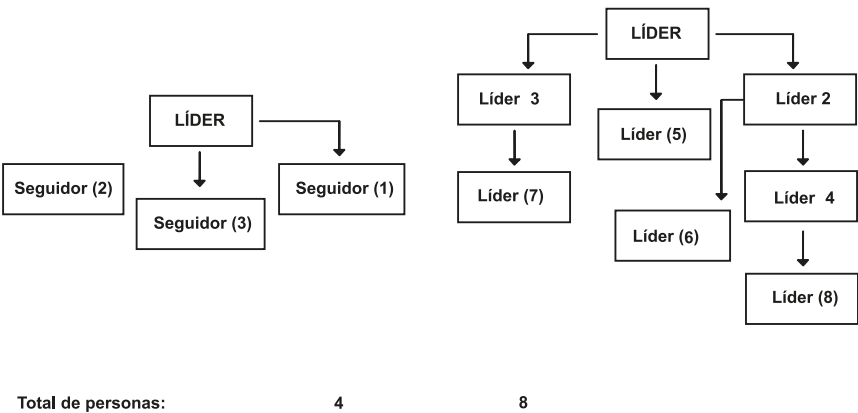


DIAGRAMA DE LA PROGRESIÓN ARITMÉTICA vs GEOMÉTRICA

En teoría, luego de diez fases, la organización tipo progresión aritmética tendrá 11 personas, mientras que la tipo geométrica tendrá 1.024 personas. Este es un ejemplo hipotético, pero demuestra la efectividad de formar líderes en lugar de simples seguidores.

Un líder que forma seguidores requiere ser necesitado. Le gusta mantener el poder y delega muy poco. Sólo se acerca a sus seguidores cuando cometen errores y se salen de los estándares establecidos, lo cual hace que nada más se enfoque en sus debilidades. Siempre está entrenando a los nuevos en lugar de invertir en su equipo de trabajo. Este tipo de líder solo impactará a personas con las que tenga un contacto personal.

Un líder de líderes desea que sus seguidores sean iguales o mejores que él, por lo tanto, se preocupa de ayudarlos a explotar sus fortalezas. Entrena principalmente a su equipo de apoyo y deja que estos últimos entrenen a los nuevos, lo cual sólo se logra a través del empoderamiento. Por esta razón, este líder impactará a personas que no lo hayan conocido como persona por medio de sus seguidores-líderes.

El **Líder-Siervo** está en función de ayudar a sus seguidores a alcanzar el éxito, ya que de esta forma él aumenta su influencia y poder; claro está, que corre el riesgo de ser abandonado por los nuevos líderes; por ello, debe generar fuertes relaciones que desarrollen una gran lealtad por parte de sus seguidores.

Jesús reprodujo maestros. Sabía que se tenía que marchar; por lo tanto, preparó a sus discípulos para que hicieran cosas más grandes que las que él había hecho. Jesús estaba muy seguro de sí mismo y sabía que aunque sus seguidores obtuvieran logros más grandes que Él, ninguno de los seguidores de sus seguidores desviaría la mirada

de su rostro. Los discípulos de Jesús le mostraron una gran lealtad, y no permitieron que sus seguidores pusieran la mirada en ellos, en lugar de Jesús.

En el libro de Hechos se relata la historia de un hombre que se postró a los pies del Apóstol San Pedro, este le levantó diciéndole: “Levántate, pues yo mismo también soy hombre”²¹. Jesús es un Maestro de Maestros. Los discípulos fueron a su vez maestros de otros, y así sucesivamente, hasta lograr establecer una de las organizaciones con mayor influencia en el mundo: la Iglesia.

Jesús quería que su mensaje llegara hasta los confines de la tierra. Él sabía que solo no lo iba a lograr, por lo tanto le tocaba reproducirse para poder multiplicarse y lo logró.

21 SANTA BIBLIA. *Versión Reina Valera*, revisión de 1960. Libro de Hechos de los Apóstoles, 10:26.

Capítulo 10

Oportunidad

Un Líder-Siervo tiene bien claras sus prioridades.



***“Todo tiene su tiempo, y todo lo que se
quiere debajo del cielo tiene su hora.
Tiempo de nacer, tiempo de morir; tiempo de
plantar, tiempo de arrancar lo plantado...”***

Rey Salomón, Libro de Eclesiastés

El tiempo es uno de los bienes más escasos para el líder de hoy. Para poder desarrollar su visión necesita tiempo. Para llevarla a cabo, necesita de la gente y la gente necesita que se le invierta tiempo. Para crear nuevas estrategias que generen cambios se necesita tiempo. En fin, hay muchas cosas que hacer y disponemos de poco tiempo.

Esto es una realidad, pero si al hecho de que el mundo vive en un constante cambio y avanza cada vez más rápido, se le suma la desorganización y la falta de prioridades de los líderes de hoy, el recurso del tiempo se hará mucho más escaso. Se puede afirmar, con base en los conceptos de Steven Covey ²², que hoy se pierde mucho tiempo haciendo lo urgente y no lo verdaderamente importante.

Un líder efectivo debe establecer con claridad sus prioridades con base en una visión, concepto planteado por Covey en su libro *Primero lo Primero*, y cambiar el paradigma de que la eficiencia depende de la rapidez con que hagamos las cosas. Por otra parte, también es importante para el líder entender que todo tiene su tiempo, y que existe un momento específico para cada cosa. Para poder tener un manejo efectivo del tiempo y sacarle el mayor provecho, un líder debe tener en mente estos dos factores y la forma de apropiarse de ellos.

22 COVEY, Stephen R., MERRILL, Roger A. y MERRILL, Rebecca R. *Primero lo Primero*. Barcelona: Paidós, 1996.

El único momento en que el líder puede dejar de establecer sus prioridades es después de la muerte. Durante cada momento de la vida tendrá que estar tomando decisiones constantemente, las cuales tendrán un costo de oportunidad. Por ejemplo, si tiene que terminar un proyecto y está contemplando la posibilidad de trabajar toda la noche, tendrá que tomar la decisión con base en sus prioridades. ¿Qué es lo más importante para él? ¿Estar con su familia e invertir tiempo en ellos, o terminar el trabajo para obtener un ascenso y un mejor sueldo para comprar una casa nueva? Para no desviarse de su visión y perder el tiempo en lo urgente, el líder debe establecer con claridad sus prioridades con criterio basado en las cosas que son importantes para él.

¿Trabajo o familia? ¿Dinero o amor? Todas las personas son diferentes y cada una es un mundo distinto con una combinación de prioridades totalmente opuestas. Por esta razón, no se debe juzgar en qué invierte o gasta el tiempo cada persona, siempre y cuando esté de acuerdo con sus prioridades. En Colombia, se afirma que la diferencia entre la gente de la Costa Caribe y la del interior del país es que “el costeño trabaja para vivir, mientras que el del interior vive para trabajar”. Como la gente del interior no entiende las prioridades del costeño, lo juzga como perezoso. De igual forma el costeño juzga a la persona del interior, que no sabe disfrutar la vida. Ninguna de las dos teorías son del todo ciertas, simplemente son culturas diferentes con distintas prioridades.

Todo líder debe tener bien claras sus prioridades, e invertir su tiempo en lo importante y dejar de perderlo en lo urgente. Según la Ley de Pareto²³: el 20 % de las actividades de un líder le generan el 80 % del retorno de su inversión de tiempo. De igual forma, la denominada Ley de Ventas 80/20, afirma que en la mayoría de los casos el 80 % de las ventas provienen del 20 % de los clientes.

23 MAXWELL, John C. *The 21 irrefutable laws of leadership: follow them and people will follow you*, 1998.

De estos conceptos podemos concluir que el líder debe enfocarse en las actividades dentro de las cuales puede dar lo mejor de sí, en las que su potencial sea más aprovechado, es decir, en sus fortalezas. El resto de cosas para las cuales no tiene la misma efectividad, debe aprender a delegarlas y permitir que su equipo de trabajo sea como un cuerpo en donde todos los miembros se ayuden entre sí para poder cumplir con la visión.

Para establecer sus prioridades, el líder debe basar su criterio en tres aspectos importantes:

- 1) Tener bien claro qué es lo que se espera de él, saber muy bien cuáles son las reglas de juego y saber qué hacer para ganarlo.
- 2) Después de saber cómo ganar el juego, debe identificar qué le genera un mayor retorno para poder ganar.
- 3) Enfocar todos sus esfuerzos en las prioridades que le producirán una mayor recompensa, las que más le ayuden a sentirse satisfecho como ser humano.

Por ejemplo, un director técnico de un equipo de fútbol sabe muy bien las reglas del juego y que lo que se espera de él es ganar y ganar. También debe tener claro que no puede poner a un jugador como Pelé o Maradona de arquero, pues eso no le producirá un máximo rendiendo de esos recursos. Por último, debe saber qué le producirá mayor satisfacción, si ganar el campeonato o tener el equipo con el mejor fútbol profesional.

La empresa de mayor valor corporativo del mundo es General Electric. Su éxito lo debe en gran parte a la visión de su CEO*, John Francis “Jack” Welch Jr. (gerente más exitoso del siglo XX), quien asumió la dirección en 1981 cuando la compañía tenía un valor

* CEO, Chief Executive Officer, el cargo ejecutivo más alto en una compañía.

corporativo de 12 mil millones de dólares y su acción tenía un valor de U\$4.00. Para ese entonces, la compañía tenía inversiones en 350 negocios diferentes. Welch utilizó el principio de las prioridades con el criterio de solo permanecer en las industrias donde pudiera obtener el primero o segundo lugar del mercado. De esta forma vendió la mayoría de los negocios y utilizó esos recursos para invertir en los realmente importantes. Hoy en día, la compañía tiene un valor de 250 mil millones de dólares y el valor por acción es de U\$80.00 y tiene inversiones en 14 tipos de industria, en las cuales posee el primer o el segundo lugar²⁴.

Solo si el líder se enfoca en lo importante, podrá obtener el mejor retorno. Jesús lo sabía. Mucha gente piensa que Jesús era seguido únicamente por los doce apóstoles. Esto es un error, Él era seguido por miles de personas. Muchos versículos de los Evangelios hablan de multitudes que lo seguían; por ejemplo, los milagros de la multiplicación de los panes y los peces, en una ocasión alimentó a más de cinco mil personas y en otra a más de cuatro mil.

Jesús siempre tenía una gran multitud detrás, pero Él se enfocó en los doce apóstoles. Invirtió la mayoría de su tiempo en doce personas de entre miles. Él sabía, que para lograr una mayor efectividad de su visión (llevar el mensaje del Evangelio), debía establecer sus prioridades y enfocarse en doce personas que se multiplicarían, con el tiempo, cual proyección geométrica. Y de los doce, se relacionó más con tres, Pedro, Jacobo y Juan. Uno de ellos, Pedro, sería el primer líder de su Iglesia, por esta razón le dedicó mucho de su tiempo.

***Un Líder-Siervo sabe cuál es el momento adecuado.
Porque Él dijo, y fue hecho; Él mandó, y existió.***

Salmo de David 33:9-Biblia

²⁴ MAXWELL, John C. *The 21 irrefutable laws of leadership: follow them and people will follow you*, 1998.

Capítulo 11

Decisión

*Un Líder-Siervo sabe cuál es el momento
adecuado.*



Porque Él dijo, y fue hecho; Él mandó, y existió.

Salmo de David 33:9 - Biblia

Un líder efectivo debe tener la capacidad de discernir bien los tiempos y saber qué hacer, en qué momento y a dónde ir. El qué, el cómo, el cuándo y el dónde, son de vital importancia en la labor de un líder. De acuerdo con esta idea, de cómo combinar los tiempos y las decisiones, de cada decisión que un líder tome se podrá concluir una de estas cuatro situaciones:

1. Una mala decisión: en el momento equivocado
2. Una buena decisión: en el momento equivocado
3. Una mala decisión: en el momento correcto
4. Una buena decisión: en el momento correcto

Según John Maxwell²⁵ (especialista en liderazgo), cada una de estas acciones traerá su respectiva consecuencia. Una mala decisión en el momento equivocado, es un desastre. La tripulación del Titanic, tomó una mala decisión al poner los motores a toda marcha para alcanzar mayor velocidad conociendo que era el primer viaje del barco, en un mal momento, antes de entrar a una zona de icebergs. Esto condujo a un desastre.

Una buena decisión, en el momento equivocado crea resistencia. Un ejemplo de este caso lo podemos apreciar durante la administración del presidente César Gaviria, quien decidió implementar el proceso de apertura. Para muchos era una buena decisión, pero el momento

²⁵ Ibid.

era equivocado, ya que varios sectores de la industria nacional no estaban preparados. Esto generó una gran resistencia en numerosos sectores.

Cuando se desató el conflicto en Vietnam, era el momento correcto para tomar una decisión que llevara a las correcciones necesarias. El gobierno de los Estados Unidos, tomó una mala decisión llevando miles de tropas a la selva del Sureste de Asia. Esta mala decisión, en un momento correcto los llevó a cometer un error del cual todavía están pagando las consecuencias sociales.

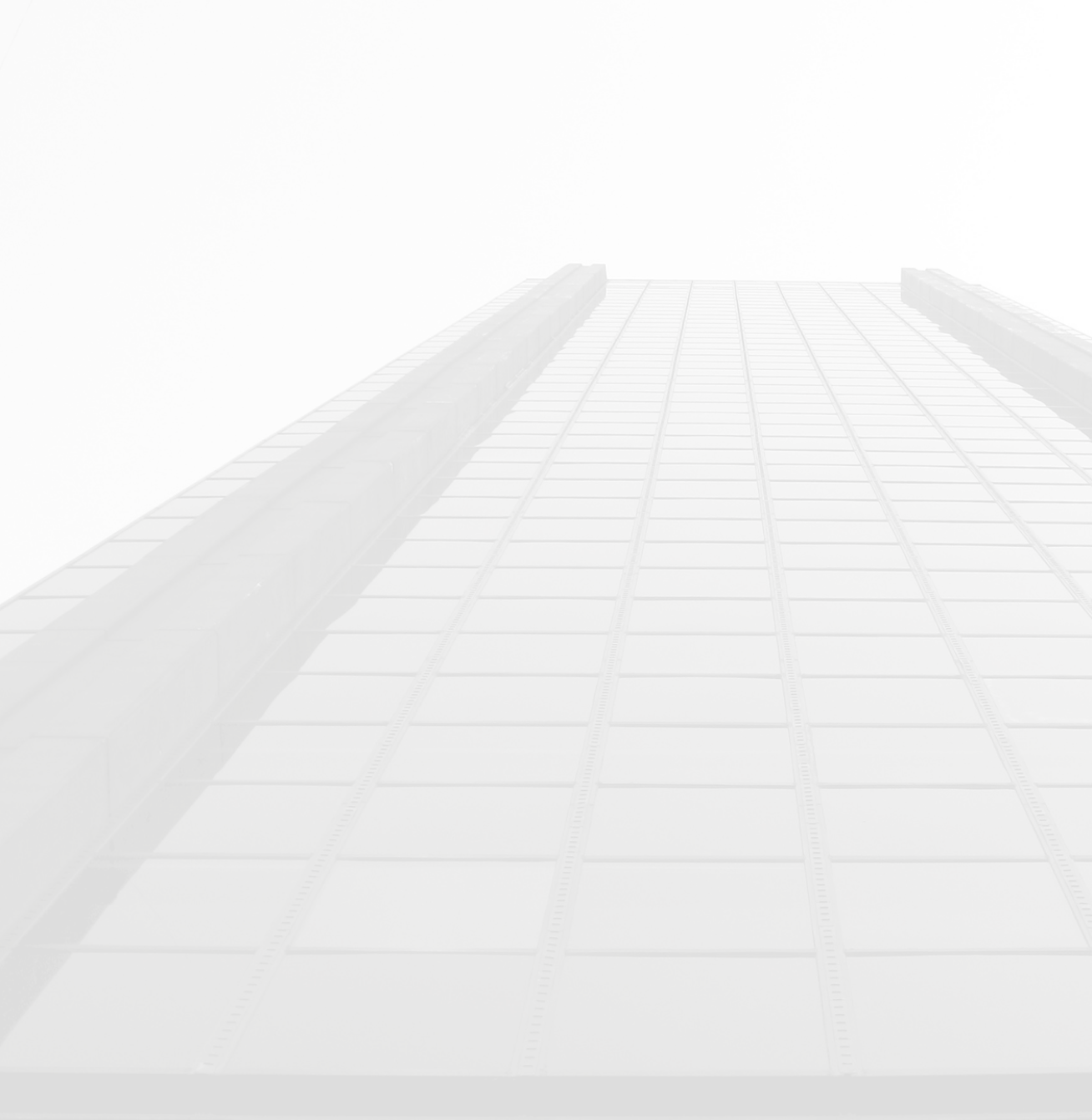
Pero cuando un líder toma la decisión correcta en el momento correcto, esto lo lleva al éxito, a lograr su objetivo. Si se analiza cualquier caso exitoso o hazaña de un líder, se podrá concluir que fue la decisión correcta tomada en el tiempo correcto. Así Jesús tomó todas sus decisiones: en el momento correcto, incluso hasta la de su muerte. Jesús sabía que al llegar a Jerusalén iba a ser sacrificado por los sacerdotes y autoridades de ese tiempo: *“Sabéis que dentro de dos días se celebra la Pascua, y el Hijo del Hombre será entregado para ser crucificado”*²⁶. Era el momento perfecto, la Pascua, dentro de la cual los sacerdotes levitas ofrecían como sacrificio, corderos, para quitar el pecado del pueblo y recibir el perdón de Dios. Jesús se convirtió en el Cordero de Dios que quitó el pecado del mundo.

26 SANTA BIBLIA. *Versión Reina Valera*, revisión de 1960. Evangelio de San Mateo 26:2.

Capítulo 12

Responsabilidad

*La asignación de responsabilidades hace
posible el trabajo de equipo.*



***“Ningún grupo se convierte en equipo hasta que no
pueda responsabilizarse como tal”.***

Kátzenbach and Smith. The Wisdom of Teams

La responsabilidad es la habilidad de responder quién es usted y lo que hace. Es lo que une a los miembros del equipo, y los hace trabajar juntos para alcanzar la meta propuesta. Si son responsables, dependen unos de otros para realizar lo que decidieron hacer. Si no lo son, cada uno decide cuándo, cómo, y si hará su parte del trabajo. La confianza de otros en el equipo y el logro de la meta común, son elementos de la responsabilidad de trabajo en equipo.

Responsabilidad mutua es ser responsable de lo que dice y hace ante las personas con quienes se compromete. Un ejemplo de esto es el matrimonio: una pareja de casados se promete fidelidad. En consecuencia, cada uno es responsable de cumplir esa promesa con sus compromisos. La responsabilidad mantiene unida a la pareja, porque edifica la confianza y demuestra el compromiso. De igual forma, los equipos trabajan mejor cuando sus miembros se comprometen entre sí. Todos tienen responsabilidades, incluso el líder. Los miembros del equipo son responsables de seguir al líder.

La confianza en el líder y el compromiso con la visión establecida forman las bases para esta relación entre el líder y sus seguidores. El equipo cumple con su responsabilidad cuando cada uno de sus miembros se hace responsable de la meta común y sirve de apoyo al grupo, colaborando con cada miembro a fin de alcanzar los objetivos propuestos. Los miembros del equipo se hacen responsables de cumplir su parte y alcanzar la meta. Cuando en un equipo usted se hace responsable ante otro, se convierte en responsable de ellos.

Ser miembro de un equipo significa ser responsable ante los demás miembros de alcanzar la meta común.

El **Líder-Siervo** es responsable de las personas de su equipo mientras trabajan juntos para alcanzar la meta, también comparte el liderazgo con otros si el trabajo lo requiere. Jesús enseñó que cada persona debe responder por sus palabras, actitudes y hechos; es decir, ser responsable significa dar cuenta de nuestro comportamiento. Dar cuenta significa simplemente ser veraz en todo lo que se diga y haga, frente a las personas con las cuales hemos adquirido un compromiso.

También mostró un trabajo en equipo. Por lo general, salía a todas partes por lo menos con tres discípulos. Acompañado por sus seguidores más cercanos demostró que las mejores lecciones provenían del aula de la experiencia. Él no necesitaba un equipo, pero lo formó para que este continuara después de su muerte, pues él conocía la ventaja del trabajo en equipo, en vez de personas solitarias trabajando solo para satisfacer sus propias necesidades.

El mundo de los negocios reconoce el poder de los equipos. La Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard, afirma que *“un equipo es un pequeño número de personas que tienen habilidades complementarias y están dedicados a un propósito común, metas a lograr y metodología para los cuales se responsabilizan mutuamente”*.

Los miembros de un equipo están profundamente convencidos de tener en común una razón importante para unirse. Esto le da al grupo responsabilidad, un sentido de unidad y propósito que es un pacto para mantener unido al grupo hasta que se haya logrado su meta. La división en un equipo de trabajo puede ser mortal para su existencia.

Conclusiones

El desempeño general de un *Líder-Siervo* se puede resumir en una palabra: sacrificio. El *Líder-Siervo* sirve primero; por lo tanto, tiene que sacrificar sus intereses personales por los de otros. Renunciar a sus gustos y deseos por generar el bien de la comunidad. El *Líder-Siervo* se encarga de servir, servir y servir, y a través de este sacrificio encuentra su recompensa en el desarrollo personal de sus seguidores, de quienes recibirá toda la gloria y los honores.

- ❖ El recurso más importante de cualquier tipo de organización es la gente. Para poder obtener su mejor rendimiento hay que establecer relaciones con ellas, que las hagan sentir que son parte de la organización. Este es un factor crucial pues de él depende el clima organizacional. Pero no basta con buenas relaciones y un grupo excelente de personas, es necesario desarrollar una estructura para poder organizar un equipo de trabajo alrededor de una visión transmitida por el líder, quien establecerá la dirección.
- ❖ El éxito o fracaso de una organización depende del líder. Un líder tiene que renunciar a muchas cosas para poder ascender. El *Líder-Siervo* tiene que dar ejemplo con su vida. Cuando alguien se encuentra arriba, sus seguidores y enemigos detallarán cada uno de sus movimientos; por esta razón, debe mantenerse íntegro. Entre más grandes sean sus responsabilidades, menos serán los derechos que el líder tenga sobre su vida personal.

- ❖ El liderazgo eficiente no es una operación de una sola persona. Es un trabajo de equipo. Los verdaderos líderes involucran a otros para alcanzar juntos una meta. Los líderes de un equipo son como deportistas entrenadores. Nadie será un buen líder mientras no incluya en sus tareas a los que guía. Los líderes fracasan si creen que siendo solitarios alcanzarán la meta del equipo.
- ❖ El *Líder-Siervo* de un equipo debe mantener un equilibrio entre hacer él mismo las cosas y estimular a otros para que participen. Aunque él o ella parezcan tener una actitud correcta, una persona que hace solo el trabajo de equipo no es un *Líder-Siervo* genuino.
- ❖ El liderazgo del servidor no es una contradicción. El siervo y el líder se mantienen unidos como un modelo para las personas a quienes se les confía el bienestar de una organización. Servir a través del liderazgo es el ejemplo que nos dejó Jesús de Nazaret.

En 1977, Robert Greenleaf²⁷, en ese entonces ejecutivo en la industria de comunicaciones, anunció al mundo que un nuevo principio moral estaba surgiendo en la sociedad. Escribió que en el futuro “Las únicas instituciones que tendrían éxito serían las predominantemente guiadas por líderes-siervos”.

Mi propuesta actual es que las organizaciones comiencen a honrar y preparar líderes que gustosamente sigan el modelo de liderazgo del *Líder-Siervo* que nos dejó Jesús, porque nuestro mundo tiene necesidad de verdaderos líderes.

²⁷ GREENLEAF, Robert K. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press, 2002.

Y porque creo que cultivar los principios que en este libro se expusieron, redundarán en beneficio de la formación de mejores líderes, los cuales serán capaces de poner todo su empeño y efectividad para acabar con el flagelo de la corrupción, agente predominante en la descomposición social de nuestro país, que ha generado como consecuencias, la pérdida de los principios y valores éticos y morales que deben guiar a un pueblo, para que este alcance una economía estable y un desarrollo sostenible en todos sus ámbitos, y trabajar en cambio, por el bien de la comunidad; formando líderes íntegros que administren y proyecten las grandes y medianas empresas del futuro.

“Jesús no vino para ser servido, sino para servir”

(San Marcos 10:45)

Bibliografía

BRINER, Bob. *The management methods of Jesus: ancient wisdom for modern business*. Nashville: T. Nelson, 1996.

COVEY, Stephen R., **MERRILL**, Roger A. y **MERRILL**, Rebecca R. *Primero lo Primero*. Barcelona: Paidós, 1996.

EIMS, LeRoy. *Be the leader you were meant to be*. Wheaton, Ill.: Victor Books, 1996.

GABARRO, J. J., ed. *Managing People and Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

GARDNER, Howard. *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. (Mentes que lideran: anatomía del liderazgo). New York: Basic Books, 1995.

GREENLEAF, Robert K. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press, 2002.

KATZENBACH, Jon R. y **SMITH**, Douglas K. *The wisdom of teams: creating the high-performance*. New York: Harper Business Essentials, 2003.

KOTTER, John P. *John P. Kotter on what leaders really do*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

MAXWELL, John C. *The 21 irrefutable laws of leadership: follow them and people will follow you*. Maxwell Motivation Inc., 1998.

MAXWELL, John C. *The 21 Indispensable qualities of a leader: becoming the person others will want to follow*. Thomas Nelson, 1999.

MURDOCK, Mike. *The leadership secrets of Jesus*. Tulsa, Okla.: Honor Books, 1996.

SANTA BIBLIA. *Versión Reina Valera*, revisión de 1960.

SANTA BIBLIA. *Nueva versión Internacional*. Thompson, Frank Charles (comp.) Miami: Editorial Vida, 1999.

VECCHIO, Robert P., editor. *Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations*. Notre Dame, Ind.: University of Notre Dame Press, 1997.